إستراتيجيات

التسويق

الدكتور ثامر البكري

طبعة ملونة

اليازوري

www.yazory.com

استراتيجيات

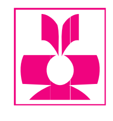
التســـويـــق

استراتيجيات
الـتـســــويق

أ.د. ثامر ياسر البكري

رقم الإجازة المتسلسل لدى دائرة المطبوعات والنشر 2007/4/1194
رقم الإيـــداع لـــدى دائـــرة المـــكـــتبة الـــوطنية 2007/4/1144

الطبعة العربية - 2008



اليازوري

دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع

عمـــان / الأردن - شـــارع الملك حســـين - تلفاكـــس: ٤٦١٤١٨٥
ص.ب ٥٢٠٦٤٦ الرمـــز البريـــدي ١١١٥٢
www.yazori.com

استراتيجيات التســويـــق

تأليف

أ. د. ثامر ياسر البكري

الطبعة الثانية

2008

استراتيجيات التســـــــــــــــويق

استراتيجيات التســـــــــــويق

الأستاذ الدكتور
ثامر ياسر البكري

رئيس قسم إدارة الأعمال سابقاً / جامعة بغداد
جامعــة العـــلوم التطبيقــية الخاصـة / الأردن

الطبعة الأولى
2007

بسم الله الرحمن الرحيم

(وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَـمْ يَقْتُـرُوا وَكَـانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا)

صدق الله العظيم

[سورة الفرقان]

الإهداء

لمن احتضن نهري الفرات ودجلة...
لمن ولدت الكتابة على أديم أرضه...
لمن بقى خالداً على مر العصور...
وسيبقى....
عراقنا الحبيب

أ د. ثامر البكري

المحتويات

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

مُقَدِّمَة الكِتَاب

المدخل الفكري للكتاب:

التحدي الكبير الذي تواجهه منظمات الأعمال اليوم وفي ظل عالم متشابك المصالح ومتسارع الأحداث ومتصارع الأهداف، هـو أن تخلـق هـذه المـنظمات قيمـه اعتباريـه للمستهلكين الذين تتعامل معهـم وعـلى مختلـف أرجـاء العـالم، وبخاصـة للمـنظمات الكبـيره والإرتقـاء بمسـتوى الأداء المتحقـق. وهـذا يتطلـب أن يكـون هنالـك فهـم واستيعاب دقيق للأسواق، المشترين، والمنافسـين وأن تقـرر بشـكل موضـوعي كيـف يمكن لهذه المنظمات أن توازن بـين قـدراتها المميـزه، ومـا تسـعى لتحقيقـه مـن فـرص مستقبليه. وهذا الأمر بطبيعة الحال لا يتحقق اعتباطاً أو في ضربـة حـظ، بـل لابـد أن تعتمد المنظمـة مـنهج مسـتقبلي ومسـار واضـح لأنشـطتها المختلفـة وهـو مـا يتمثـل باستراتيجية التسويق.

وعليه أصبحت استراتيجية التسويق اليوم حاجة ضرورية لمنظمات الأعمال الهادفه إلى البقاء والاستمرار ولمواجهة حالة التنافس المتصاعده التي تشـهدها أغلـب أسـواق العالم، والتعامل مع بيئه متحركه غـير مسـتقره بأتجـاه خدمـة المسـتهلك والتـي تتـأشر بالآتي:-

- استراتيجية التسويق قادره على تزويد القائمين على النشاط التسويقي بالمفاهيم

الصحيحه التي تقودهم لتحقيق وتقديم قيمة حقيقيه للمستهلك.

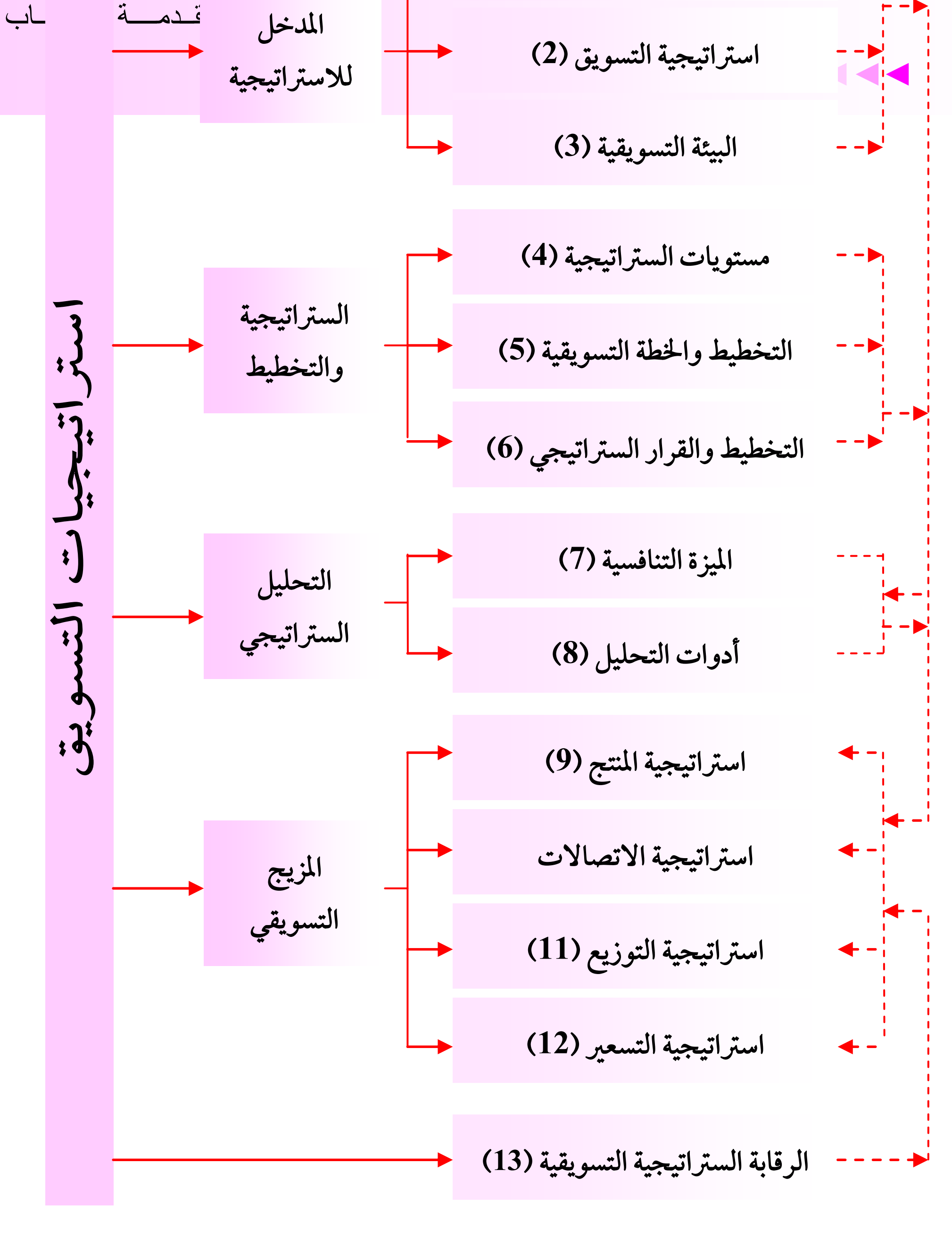
- التسويق هو الوظيفه المركزيه ذات الصله مع الزبائن الذين تتعامل معهم المنظمة لتقديم المنتج الجديد والمطور، إدارة العلاقه مع الزبون، إدارة سلسلة القيمة / التجهيز، وتنفيذ استراتيجية الأعمال.
- استخدام الستراتيجية التسويقيه ينقل المنظمة من الحاله التقليدية في التعامل مع هيكلة المنظمة إلى حالة الانفتاح والمرونه التي تفرضها حالة المنافسه القائمه في السوق.
- استراتيجية التسويق تعني في حقيقتها بناء علاقه جديده ومطوره مع المستهلكين، المجهزين، المنافسين، العاملين في إدارة سلسلة التجهيز.
- تعزيز المعرفه التسويقيه لبناء العلاقه مع كل الأطراف التي تتعامل معهم المنظمة سواء كان في داخلها أو خارجها.

إجمالاً يمكننا القول بأن استراتيجية التسويق في حقيقتها تمثل اختبار حقيقي لقدرة المنظمة في تطوير عمليات اتخاذ القرار التسويقي، ومواجهة الحالات الموقفيه التي تتعرض لها في ظل بيئه ديناميكيه متحركه. وبالتالي فأن تصميم الكتاب جاء ليعطي الفرشه الواسعه والعلميه المتسلسله لفهم واستيعاب الستراتيجية والستراتيجية التسويقيه، ومن خلال تأشير أدوات التحليل الستراتيجي الممكن اعتمادها في تقييم فاعلية عناصر المزيج التسويقي وما يتحقق من رقابه استراتيجيه عليها.

هيكلية الكِتَاب:

لقد تم تصميم الكتاب بالشكل المتسلسل والمتوافق في تدرج الموضوع واستيعابه وتحقيق البناء الفكري المتراكم وصولاً إلى أن يخرج القارئ اللبيب بأستيعاب دقيق وواضح لمعنى ومضمون استراتيجيات التسويق، التي أصبحت اليوم حاله لازمه

وضروريه في عالم الأعمال ومن يتعامل في بيئة الأسواق. وقد تضمن الكتاب من حيـث الشكل العام الذي يتضح في الشكل التالي على خمسة أجزاء (أبواب) وهي:-



هيكلية محتويات الكِتَاب

الجزء الأول/ المدخل للاستراتيجيه:

احتوى هذا الجزء على ثلاثة فصول عُدت بمجملها بمثابـة مـدخل ولكنـه معمـق للاستراتيجيه والبيئه....

فقد احتوى **الفصل الأول** عـلى توضـيح لمعنـى السـتراتيجية ومكوناتهـا والمنـافع المتحققه مـن اعتمادهـا وتطورهـا التـأريخي، فضـلاً عـن تعريـف الإدارة السـتراتيجية ومهامها وعلاقتها مع التسويق.

والفصل الثـاني انصـب تركيـزاً عـلى اسـتراتيجية التسـويق مـن خـلال تعريفهـا وصياغتها والمزايا المتحققه منها وخطوات بناءها وتطويرها وبما يخدم المنظمة وأهدافها الجزئيه والكليه.

والفصل الثالث ركز على توضيح لمعنـى البيئـه التسـويقيه والمـبررات في دراسـتها بجانبها الستراتيجي، وقد تم التركيـز عـلى شرح وتوضـيح مضـامين البيئـه الخارجيـه والداخليه بتفاصيلها المعمقه بعض الشيء.

الجزء الثاني/ الستراتيجية والتخطيط:

اهتم هذا الجزء بموضوع السـتراتيجية مـن حيـث مسـتوياتها في المنظمـة وكيفيـة التخطيط التسويقي والتخطيط الستراتيجي.

وبالتالي فقد ركز **الفصل الرابع** على مستويات الستراتيجية في منظمات الأعمال، من

خـلال الشرـح المعمـق لمتضـمنات المسـتوى الكـلي للاسـتراتيجيه، وكـذلك لمسـتوى وحدات الأعمال والمستوى الوظيفي.

وجاء **الفصل الخامس** ليحدد معنى التخطيط بشكل عام والغرض منه والتخطيط التسويقي والدور الذي يمكن أن يلعبه قسم التسويق في مجال التخطيط وإعداد الخطـه التسويقيه وتأشير متضمناتها.

أما **الفصل السادس** فيمثل الركيزه الأساسيه للجزء الثاني والذي انصب على تحديد معنى التخطيط الستراتيجي التسويقي ومتطلباته ومراحله المتعدده، فضلاً عن البحث في مضامين القرار الستراتيجي والتكتيكي والمقارنه فيما بينهما.

الجزء الثالث/ التحليل الستراتيجي:

انحصر هذا الجزء بفصلين هما:

الفصل السابع وتناول موضوع الميزه التنافسيه التي هي الأساس في تمييز المنظمة عن غيرها من منظمات الأعمال بما تقدمه من منتجات وذلك من خلال استعراض مفهومها، بناءها، مصادرها، قياسها، وأبعادها التنافسيه والعلاقه فيما بين الأبعاد.

أما **الفصل الثامن** فقد ركز على أبرز الأدوات المستخدمه في التحليل الستراتيجي والمتمثله بتحليل SWOT، الفجوه الستراتيجية، ومصفوفة بوسطن الاستشاريه، وجنرال الكترك وقد تضمن هذا الفصل أشكال مختلفه لتوضيح هذه المضامين الرئيسه والمهمه.

الجزء الرابع/ المزيج التسويقي:

الحقيقه نقولها بأنه لا جدوى من كل ما سبق من الحديث عن الستراتيجية إن لم يتم تنفيذها في الواقع والذي يعبر عنه استخدام عناصر المزيج التسويقي في بناء وتنفيذ الستراتيجية.

وبالتالي فقد ركز **الفصل التاسع** على استراتيجية المنتج من خلال كونه أداة الاتصال مع الآخرين وتأشير بعده الستراتيجي على المنظمة سواء كان منتج جديد أو قائم وما يحصل له خلال دورة حياته وما يتم اعتماده من استراتيجيات.

الفصل العاشر ركز على موضوع الاتصالات التسويقيه ومن خلال المعنى لها

والتخطيط والأهداف الستراتيجية وعناصر المزيج الترويجي الذي يكون الركن الرئيسي لاستراتيجية الاتصالات التسويقيه وتأشير العوامل المؤثره عليها وفاعليتها.

الفصل الحادي عشر اهتم في موضوع استراتيجية التوزيع من خلال تعريف المنافذ التوزيعيه وتأثير أهميتها ووظائفها وما يحصل من صراع وتعاون وتكامل في القناه التسويقيه. فضلاً عن العوامل المؤثره في اختيار القناة التسويقيه.

والفصل الثاني عشر وهو الأخير في هذا الجزء فقد عبر عن أهميته من خلال كونه أساس العوائد والأرباح المتحققه للمنظمه ولولا وجوده لما أمكن للمنظمه أن تستمر. وبالتالي فقد تم البحث في مفهومه، والدور الستراتيجي الذي يمكن أن يأخذه والستراتيجيات المعتمده في التسعير والعوامل المؤثره في قرارات التسعير وخطوات التسعير.

الجزء الخامس/ الرقابه الستراتيجية:

هذا الجزء جاء بفصل واحد لكونه يمثل النهاية التي تبحث عنها منظمة الأعمال وهي أن تراقب وتقيم ما قامت به من أفعال ونشاطات على مدار وقت عملها، وبالتالي فقد ركز هذا الفصل على تأشير المعنى للرقابه التسويقيه وأبعادها، والبحث بشيئ من التفصيل عن الرقابه الستراتيجية، والرقابه على الخطه السنويه، والرقابه على الكفاءه والفاعليه في الأداء التسويقي وصولاً إلى تحقيق الرقابه على الربحيه التي تمثل العنوان الأول لأهداف منظمات الأعمال.

ولتأشير هيكلية تفاعل الكتاب فأنه يتضح من الشكل بأن الجزء الأول (الفصول 1، 2، 3) يهتم في أن يكون أساس للأجزاء الأخرى، وتحديداً في أن يكون قاعده لتوضيح الجزء الثالث المتمثل بالفصول (7، 8) وهو ما ينطبق أيضاً على الجزء الثاني المتعلق بالفصول (4، 5، 6).

وبالمقابل فأن الجزئين الأول والثاني يؤثران على صياغة عناصر المزيج التسويقي

المتمثل بالفصول (9، 10، 11، 12) فضلاً عن كون الجزء الثالث يتم اعتماده كأساس في بناء الجزء الرابع من الكتاب. وهذا ما ينطبق على كون الفصل (13) الذي يتمثل بالرقابه التسويقيه سوف يهتم بكونه ينصب على عناصر المزيج التسويقي وما يتم اعتماده من استراتيجيات عبر الجزئين الأول والثاني في تنفيذ المزيج التسويقي، وما يتم تطبيقه من أدوات في التحليل الستراتيجي لتقييم التنفيذ التسويقي.

الأهميه المرجوه من الكِتَاب:

لم يكن الدافع لدى المؤلف أن يضيف عنوان جديد إلى سلسلة الكتب التي نشرها، بقدر ما كان هاجسه الرئيسي هو أن يضع بين أيدي طلبته والقراء الكرام من العاملين في مجال التسويق مادة علمية تخص موضوع حساس يكتنفه التعقيد والصعوبه في أغلب الأحيان. لذلك توخى المؤلف جهد إمكانه أن يعرض الماده بأسلوب سلس وبسيط ومتعاقب الأفكار، ودون الأخلال في القيمه العلميه للمادة المعروضة وبما يجعل الكتاب في نهاية الأمر موضع تشوق للقراءه من الجميع للمهتمين به. وأن لا يكون كتاب مركون في أحد رفوف المكتبه، وعليه فأن الأهميه المرجوه من الكتاب يمكن تأشيرها بالآتي:-

1 - تقديم الموضوع بأسلوب علمي سلس وقريب للاستقبال ممن لديهم الملم بمبادئ التسويق ليكونوا أكثر قدره على الاستيعاب والاستقبال لمضامينه.

2 - تم مراعاة التسلسل الفكري في عرض أفكار الفصل الواحد أو في تتابع الفصول بما لا يبعد القارئ عن متابعة ما أستوعبه من مفاهيم علميه وأفكار.

3 - تم تعزيز العرض الفكري العلمي للموضوع بأشكال مختلفه توضح مضامين تلك الأفكار والعلاقات المترابطه والمتداخله ما بينها لكي تبقى أكثر رسوخاً في ذهنية القارئ.

4 - الاشارة إلى تجارب العديد من الشركات العالمية فيما يتعلق بفقرات

ومواضيع مختلفه تم معالجتها ضمن طيات الكتاب وبما يحقق الربط ما بين الفكره العلميه والتجربة الميدانيه.

5 - اعتماد نموذج افتراضي في بداية كل فصل يؤشر مضامينه وطبيعة تسلسل العلاقه التفاعليه بين أجزاء الفصل لكي تسهل على القارئ والطالب بربط الأفكار بشكل مشترك ويسير.

6 - روعي أن تكون هنالك أسئله تخص مضامين الفصل لغرض الإجابه عليها، وهي بحقيقتها تمثل عملية استذكار لمحتوى مادة الفصل أكثر من كونها عملية استنباط وتحليل فكري مضاف للمادة المعروضه.

7 - استخدمت العديد من المصطلحات الأجنبيه (الإنكليزيه) في ثنايا الكتاب وعلى مدار الفصول جميعها، وقد أرتأينا أن نضعها في نهاية كل فصل من الفصول التي تم تناولها وعدم تكرارها في الفصول الأخرى. رغبة منا في أن تمثل استيعاب مضاف لمضامين المصطلحات التي اعتمدت في الفصل، وتوخياً للفائده في العوده السريعه للمصطلح المطلوب عند القراءة بالفصول اللاحقة.

8 - وضعنا في نهاية كل فصل المراجع التي اعتمدت في كتابة الفصل يمكن الرجوع إليها لمن يرغب في الاستزاده من تفاصيل الموضوع المطروح. وقد توخينا أن تكون المراجع العلميه الرصينه ولمؤلفين يشار إليهم بالبنان في مجال اختصاصهم في دول العالم المختلفه. وقد كان للنتاج العلمي للمؤلف حيزاً مضاف لاغناء مضامين الكتاب ومن خلال بحوثه وكتبه المنشوره أو رسائل وأطاريح الماجستير والدكتوراه التي اشرف عليها.

كلمة أخيرة:

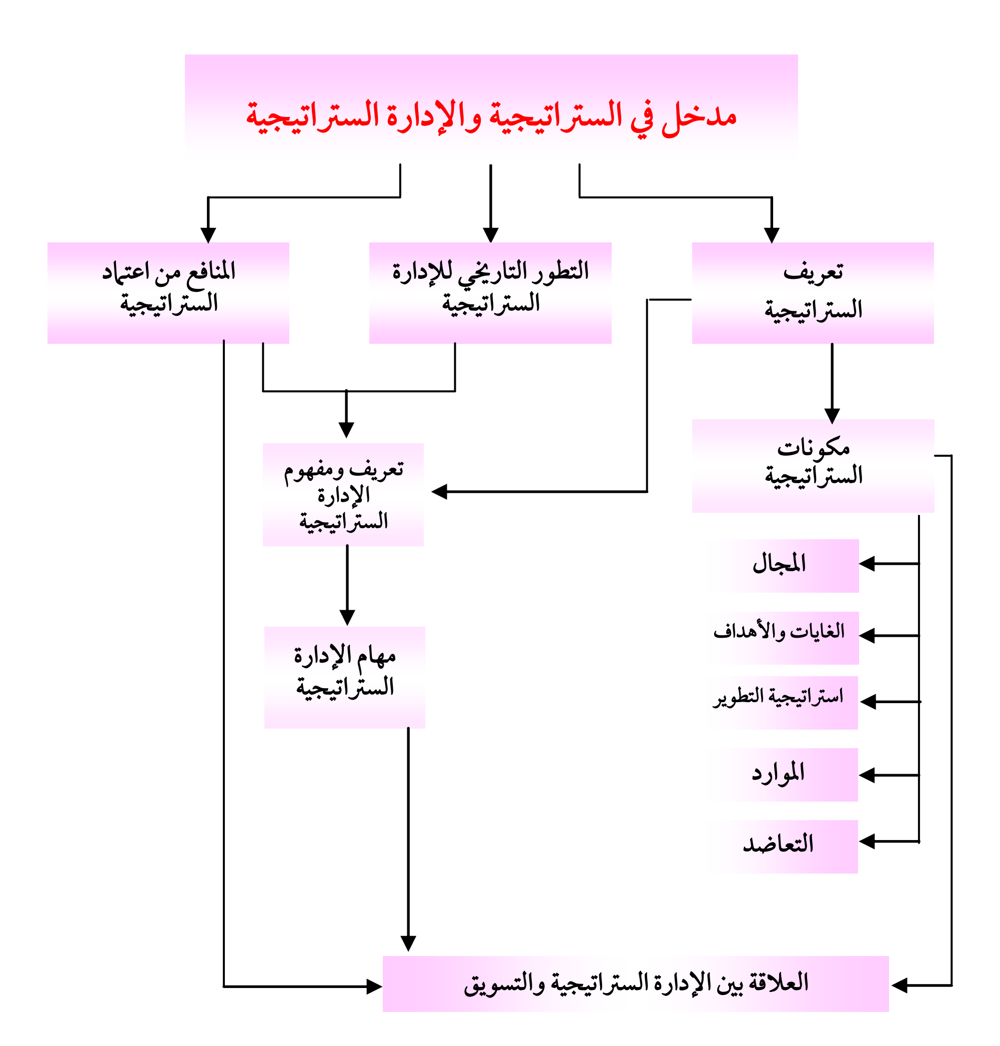
يأمل المؤلف وبكل إخلاص أن يكون قد أسهم مع من سبقه من أسـاتذه وزمـلاء أفاضل في تحقيق إضافه علميه في مجال التسويق، وأن تصل مديات الاسـتفاده إلى الحـد الممكن. وأن يكون الكتاب عامل مضاف لترصين المكتبه العربيه بأسهامات أبناءها.

ويتوخى المؤلف أن يكون قد اوفى الموضوع حقه عـلى الـرغم مـن سـعته الكبـيره، ويُمني النفس أن يضيف ما يستجد بأصدارات قادمـه ومـن الله تعـالى التوفيـق وعليـه التوكل إن شاء الله.

المُؤَلِّف
الأستاذ الدكتور
ثامر البكري

الفصل الأول

هيكلية الفصل الأول



مدخل في الستراتيجية والإدارة الستراتيجية

Strategic and Management Strategy Introduction

يخطئ من يرى بأن الستراتيجية كمصطلح ومفهوم منقطع الجذور عن التاريخ القديم لتطور الفكر الإنساني والسياسي والعسكري، بل هو يعد من أعرق وأبعد المصطلحات استخداماً وكما يتأشر ذلك من الوثائق التاريخية المختلفة. وهذا العمق جعل من المصطلح ذا أهمية وتأثير كبير في عالمنا اليوم، وبشتى مجالاته المختلفة ومنها في إدارة الأعمال والتسويق.

فالمنظمات اليوم التي تريد البقاء والاستمرار، وتسعى لكي تحقق أهدافها المختلفة، فإنه يتوجب عليها انتهاج وتبني الستراتيجية والإدارة الستراتيجية في عملية التخطيط والتنفيذ والرقابة لبرامجها المعدة لمواجهة المنافسين وتحقيق التواصل والاستمرار مع زبائنها. وبالتالي فإن اعتماد الستراتيجية وعبر التخطيط الستراتيجي والإدارة الستراتيجية أصبح أمر واجب وليس اختياري لمنظمات الأعمال الطموحة للنجاح والتقدم. وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى:

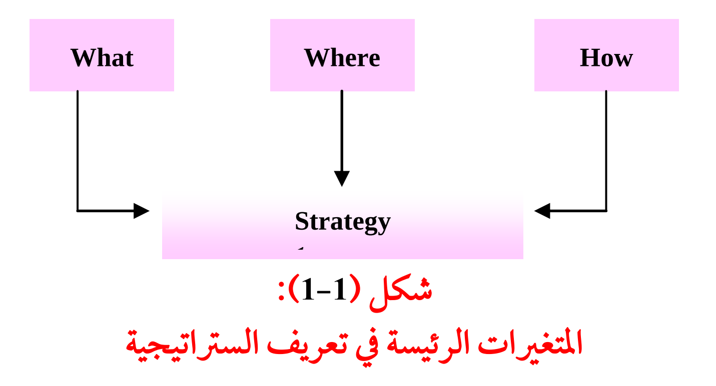
- تعريف الستراتيجية ومكوناتها الرئيسة.
- عملية بناء الستراتيجية في منظمات الأعمال وما يمكن أن تجنيه المنظمة من منافع.
- التطور التاريخي للإدارة الستراتيجية وسمات مراحل ذلك التطور.
- تعريف ومفهوم ومهام الإدارة الستراتيجية.
- العلاقة بين الإدارة الستراتيجية والتسويق.

تعريف الستراتيجية Strategic Definition

وجدت الستراتيجية منذ وجدت المنافسة، والأخيرة ظهرت في أزمان غابرة وبعيدة، عندما كان الإنسان يتنافس مع الآخر لغرض البقاء والاستمرار، وكل واحد منهما يعتمد طريقة أو أسلوب لكي يقتنص الفرصة أو الهدف المنشود من الآخر. وبعيداً عن البحث التأريخي في هذا المصطلح والذي سنرد عليه لاحقاً في موضوع أشمل، نقول بأن كلمة الستراتيجية (Strategos) والتي تعني (عمل القائد) أو (فن الجنرال) في اللغة الإغريقية القديمة. قد وجدت هذه الكلمة مكتوبة على إحدى العملات المعدنية في أثينا عام 508 قبل الميلاد، وكانت تعبر عن الوحدات السياسية والعسكرية التي شكلت مجلس حرب أثينا في ذلك الوقت، وتعني التخطيط لتدمير العدو من خلال استخدام الموارد وبكفاءة[1].

وفي عصرنا الحاضر حصلت هناك تطورات واجتهادات فكرية وبخاصة خلال القرن الماضي الذي شهد تحولات اقتصادية واجتماعية كبيرة انعكست على الكثير من المفاهيم الإدارية والتسويقية التي كانت سائدة، وكان نصيب مصطلح الستراتيجية الكثير منها. فقد عرفها بيتر دركر (Peter Drucker) في خمسينيات القرن الماضي على أنها **«تحليل للموقف الحالي وتغيره إذا ما تطلب الأمر، بما في ذلك تحديد ماهية وكمية الموارد»**. وقدم كانون (Cannon) في الستينيات تعريف إلى كونها **«القرارات الموجهة نحو التنافس وبما يحقق أهداف المنظمة»**. وفي السبعينيات عرف كليوك (Glueck) الستراتيجية على أنها **«خطة موحدة وشاملة ومتكاملة توضع لتأمين وتحقيق أهداف المنظمة الأساسية»**. ويشير هذا التعريف إلى كون الستراتيجية عبارة عن خطة تأخذ بعين الاعتبار جوانب الشمول والتكامل بحيث تصب باتجاه تحقيق أهداف المنظمة[2]. وفي نهايات القرن الماضي وتحديداً في العقد التاسع منها عرف ولكر (Walker) الستراتيجية على أنها **«النماذج الأساسية لتخطيط الأهداف، الموارد، العاملين، وبما**

يتوافق مع توجه المنظمة نحو السوق، المنافسون، والعوامل البيئية الأخرى المحيطة بها»[3]. وهذا التعريف يفترض وجود ثلاث متغيرات رئيسة لا بد أن تحتويها الستراتيجية، وموضحة في الشكل (1-1) وهي:



شكل (1-1):
المتغيرات الرئيسة في تعريف الستراتيجية

- **What :** وتعني ما هو الشيء الذي يفترض أن يتم إنجازه من قبل المنظمة ولكي تقوم بالتخطيط له.
- **Where :** ويقصد به أي من المجالات في الصناعة التي تريد المنظمة أن يتم التنفيذ بها أو السوق - المنتج الذي تريد أن تركز عليه.
- **How :** الكيفية التي يمكن أن يتم بها تجميع الموارد والأنشطة لكل (سوق-منتج) ولغرض أن يتم مواجهة الفرص والتهديدات الحاصلة في البيئة ولتحقيق الميزة التنافسية.

أما مينتزبرج (Mintzbreg)، فيرى من وجهة نظره بأن مفهوم أو تعريف الستراتيجية يرتبط إلى حد كبير مع المجال أو النشاط الذي تعمل به المنظمة[4]. وبالتالي يمكن تعريفها على وفق وجهة النظر الهيكلية للمنظمة وكما هو معتمد في شركة كوداك (Kodak) للتصوير «الخطة أو البرنامج المرتقب تنفيذه للوصول إلى نتائج محددة ومقصودة». بينما من وجهة نظر شركة فورد (Ford) لصناعة السيارات التي تركز على

الجودة، ترى بأن الستراتيجية هي «النماذج أو السلوك الظاهري والذي ينبثق عنه سلسلة من الأفعال». ومن وجهة نظر أخرى تركز على تمييز المنتج، ينظر إلى الستراتيجية على أنها «المكانة المشتركة ما بين المنظمة ومجال السوق - المنتج» أو أنها «توصيف لما متوقع حصوله للمنظمة».

وعلى أية حال فإن أي تعريف للستراتيجية يمكن أن يكون مقبولاً عند الإشارة إلى المتضمنات التالية:

- أنها وسيلة تعتمد من قبل المنظمة للمواءمة بين مواردها المتاحة والفرص الحاصلة أو الممكن حصولها في البيئة الخارجية.
- كونها أداة رئيسة لاتخاذ القرارات الهامة والمصيرية في حياة المنظمة وعلى الأمد البعيد.
- تعظيم مواردها المتاحة عبر الاستخدام الكفء لمواجهة احتياجاتها.
- تستمد الستراتيجية وجودها من خلال رسالة المنظمة.

مكونات الستراتيجية Strategy Component :

بشكل مركز ومحدود هناك خمسة عناصر تمثل في جوهرها أساس لتكوين الستراتيجية، أو ما يفترض التركيز عليه لتطوير الستراتيجية، وأن تأخذ معناها الحقيقي في المنظمة، وهذه المكونات هي [(5)]:

المجال Scope :

وهو تعبير عن الميدان الذي تعمل به المنظمة، وبالتالي ارتباط الستراتيجية به، ويتمثل بالآتي:

- الأعمال أو الصناعة التي يجب أن تكون أو تعمل بها.

- احتياجات المستهلك وأجزاء السوق.
- التكنولوجيا التي يتم التركيز عليها وخطوط الإنتاج المتوافقة معها.

ويتأشر هذا المكون أساساً من خلال الرسالة التي حددتها المنظمة وما تريد أن تبلغه، أو أن تكون عليه وبشكل ثابت ومستقر. وبالتالي فإنها اختارت هذا المجال دون غيره كأساس لنشاطها.

الغايات والأهداف Objectives and Goals :

الستراتيجية يجب أن ترتبط بأبعاد محددة وواضحة المعالم لكي يتم تأشير مستوى الأداء المتحقق بالمقارنة مع هذه الأبعاد. وهذا ما يتطلب من توجيه العاملين في وحدات الأعمال لإنجاز مستويات محددة من الأداء وبما يتوافق مع الزمن المخطط لذلك الأداء. وتتأشر أبعاد هذا المكون في الغالب بقيمة النمو، المساهمة بتحقيق الأرباح، العائد على الاستثمار، الحصة السوقية.. إلخ.

استراتيجية التطوير Development Strategy :

وهو جانب أساسي ومهم في تكوين الستراتيجية والتي تنصب على تطوير أعمال المنظمة للوصول إلى المستويات المطلوب إنجازها وعلى وفق المدى الزمني المحدد لها. وهل بالإمكان أن يتحقق ذلك الإنجاز بذات الأعمال الحالية التي تؤديها المنظمة، أم من خلال الدخول بأعمال جديدة أو بأسواق ومنتجات جديدة. ولعل ما يرتبط في هذا المكون من جانب مهم وهو وجود الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة وأعمالها، وبماذا تختلف عن بقية المنظمات الأخرى في السوق التنافسي.

الموارد Resources :

كل منظمة لها محددات معينة أو قيود في مواردها المالية والبشرية قياساً بغيرها من المنظمات الأخرى. وهذا يتطلب منها وكأساس في صياغة الستراتيجية أن يتم تعظيم هذه الموارد واستثمارها بشكل يتوافق مع تحقيق الغايات والأهداف على المستوى الكلي

للمنظمة أو على مستوى وحدات الأعمال.

التعاضد (التدائبية) Synergy :

يتمثل هذا المكون بأن الجميع يشتركون في مسؤولية التخطيط والعمل والتنفيذ لاستراتيجية المنتج - السوق على وفق مبدأ (2+2=5)، والتي تعني بالأداء الكلي للمنظمة ككل هو أكبر من أداء ذات الأجزاء بشكل منفرد أو مجزأ عن بقية الأقسام الأخرى، وهذا ما يعني بالتعاضد. وواحد من الأشكال التي يمكن توضيحها لتبيان موضوع التعاضد هو في مكونات العائد على الاستثمار [6] Return On Investment (ROI) وهي:

تعاضد المبيعات Sales Synergy :

يتحقق ذلك عندما يستخدم قنوات توزيعية شائعة، وإدارة بيع، وعلاقة مع تجار الجملة، فإن فرصة الربط ما بين هذه المكونات يحقق للمنظمة التسويقية خط متكامل من شأنه أن يزيد من إنتاجية القوة البيعية ككل.

ب- تعاضد العمل Operating Synergy :

وهو يمثل نتيجة منطقية للاستخدام العالي والكفء للتسهيلات الموجودة في المنظمة، الأفراد العاملين، المزايا المتحققة من منحنى التعلم، والشراء بالكميات الكبيرة. والتي تمثل بشكل مشترك تعاضد موحد في إنجاز العمليات الخاصة بالمنظمة.

جـ- تعاضد الاستثمار Investment Synergy :

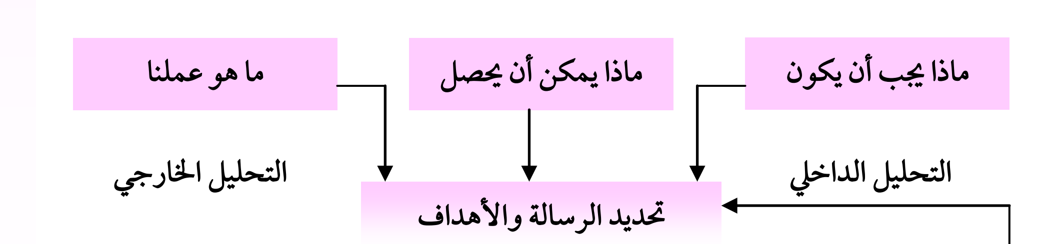
يمكن الوصول إليه من خلال الجمع بين ما تمتلكه المنظمة من أبنية ومعدات، والمخزون من المواد الأولية، مناقلة نتائج البحوث والدراسات الناجحة من منتج إلى آخر، والاستخدام المشترك للمكائن.. إلخ.

د- التعاضد الإداري Management Synergy :

هذا العنصر يعد في غاية الأهمية لتحقيق التعاضد وخلق التأثير المناسب في مسار وعمل المنظمة، لأن الإدارة يمكن أن تعمل باستراتيجيات مختلفة في مجال تعاملها مع الصناعة التي تعمل بها. وبالتالي إيجاد صيغة للتفاعل المشترك ما بين الإدارات المختلفة في المنظمة يصب في المصلحة والمنفعة الكلية لها، ويحقق التنسيق والتوافق في الأداء ويعظم من النتائج المتحققة من خلال الاشتراك في رسم استراتيجية موحدة لعمل المنظمة.

عملية بناء الستراتيجية Strategy-Building Process :

الستراتيجية لا تمثل شيء مادي ملموس يمكن شراءه أو تصنيعه من قبل المنظمة، بل هي مزيج متنوع من الخبرات العملية، والثقافة التنظيمية، والأهداف المطلوبة، والمسار المعتمد في التنفيذ والرقابة.. إلخ. وكل ذلك يكون تحت مظلة الرؤى والرسالة التي تضعها المنظمة في نصب اعتبارها. وعليه فإن بناء الستراتيجية لا يتم من خلال مكونات مادية محددة، بل هي مزيج متنوع ومتعدد الأشكال والتأثير، وكما هو موضح في الشكل (1-2)[7]:



فالخطوة الأولى في بناء الستراتيجية هي في توصيف رسالة المنظمة وتفصيل موضح لكل وحدة من وحدات الأعمال الستراتيجية، وما يجب أن تقوم به. وهذا يتضمن بشكل طبيعي تحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية وتأشير القوة والضعف التي تعتري عمل المنظمة قياسيًّا بالفرص والتهديدات الحاصلة في البيئة. والخطوة التالية تتمثل في بناء استراتيجية التسويق التي تغطي مهام وحدات الأعمال والخطط التسويقية وصولاً إلى التنفيذ.

وعليه يمكن القول بأن الخطوة الأساسية في بناء الستراتيجية هو في تحديد ما تريد أن تفعله المنظمة، ومن ثم تقرر كيف يتم ذلك. وعبر اعتماد الأساليب والإجراءات التكتيكية المناسبة والتي يكون لعناصر المزيج التسويقي الحصة الأكبر منها وبخاصة في الأعمال التنفيذية اليومية في بيئة السوق.

ويتضح من الشكل أيضاً أن بناء الستراتيجية لا يتوقف عند حدود التنفيذ لها، بل يمتد إلى الرقابة والتقييم للأداء وما يتحقق فعلاً من الستراتيجية المرسومة مسبقاً. ويتم تأشير ذلك المستوى من الأداء بالاعتماد على نظام المعلومات الستراتيجي لكي يؤشر مدى التوافق من عدمه مع رسالة المنظمة وأهدافها. فضلاً عما تسبقه من عملية لإعادة النظر بالستراتيجية والتكتيك المعتمد، إن لم يكن هناك توافق مع الأهداف الموضوعة لوحدات الأعمال عند التنفيذ، وقياس مستوى المبيعات والأرباح المتحققة لكل منتج – سوق.

المنافع من اعتماد الستراتيجية Strategic Approach Benefits

اعتماد الستراتيجية من قبل منظمات الأعمال اليوم لم يعد خيار قابل للرفض أو القبول، إذا كانت تريد البقاء والاستمرار في عالم متشابك المصالح، ومتسارع الأحداث الاقتصادية والبيئية المختلفة. لذلك فإن اعتماد إدارة المنظمة للستراتيجية في مسار عملها يؤشر الكثير من المنافع التي يمكن أن تجنيها من وراء ذلك. ومن أبرزها هي:

1 - تعد الستراتيجية بحق بمثابة مرشد ودليل واضح المعالم لمسار عمل المنظمة، ويمكنها من الإجابة الدقيقة على ماهية الأعمال التي يمكن أن تقوم بها، وما يتوجبه منها قبل غيره.

2 - جعل المدراء أكثر إدراكاً للتغيرات المحتملة والحاصلة في مجال اقتناص الفرص التسويقية المتاحة حاليًّا أو المحتمل حصولها. وما يقابلها أيضاً من تهديدات مختلفة قد تحول دون فوزها بتلك الفرص.

3 - يكون المدراء أكثر رشداً وعقلانية في تحديد الموازنات المالية المطلوبة لإنجاز الأعمال، فضلاً عن التأشير الدقيق لحجم القوة البشرية المعتمدة لتنفيذ الأعمال المطلوبة.

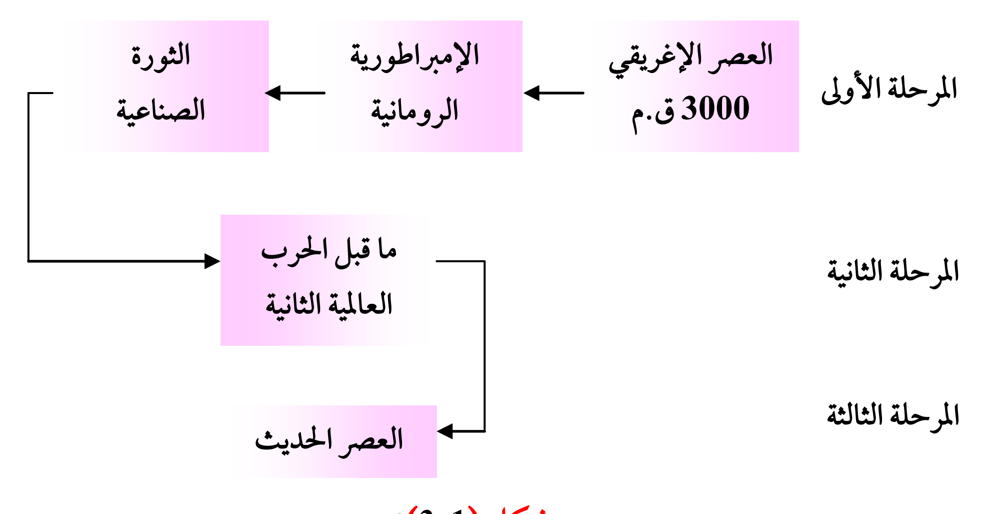
4 - المساعدة في جعل القرارات التي يتخذها المدراء أقرب ما تكون إلى الدقة عند التنفيذ للوصول إلى الأهداف المطلوبة، وبما يتوافق أيضاً مع مصلحة المساهمين والمالكين.

5 - تعد الستراتيجية بذات الوقت أداة رقابية على مجمل الأعمال المخطط لها في المنظمة. وبالتالي فإن أي انحراف عنها سيؤشر ذلك الخلل الحاصل والمتوجب ملافاته في حينه وقبل اتساعه.

التطور التاريخي لمفهوم الإدارة الستراتيجية

مصطلح الإدارة الستراتيجية قديم ويعود تأريخه إلى العهد الإغريقي عندما استخدم مصطلح (Strategos) للإشارة إلى تسخير الموارد المتاحة بما يخدم الحرب ومواجهة الأعداء. وقد استخدم هذا المصطلح في مراحل تأريخية لاحقة ومن قبل العديد من الكتاب والفلاسفة. ويرى بريكر (Bracker) الأستاذ في جامعة Georgia في مقالته الموسومة «التطور التأريخي لمفهوم الإدارة الستراتيجية»[9] بأن التطور التأريخي لمفهوم الإدارة الستراتيجية قد مر بالمراحل الثلاثة الآتية والتي يوضحها

الشكل (1-3):



شكل (1-3):

التطور التأريخي لمفهوم الإدارة الستراتيجية

المرحلة الأولى:

مرت هذه المرحلة بحقبة زمنية طويلة امتدت من 3000 ق.م إلى حدود عام 1850م بظهور الثورة الصناعية في أوربا وقد تميزت هذه المرحلة بالآتي:

- سيادة مفهوم القوة والصراع ما بين الأطراف المتعاملة سواء كانت اقطاعيات، حكومات، منظمات.
- التعامل مع الأسواق على أساس Macro شاملة وعامة.
- ينصب المفهوم للستراتيجية على الاستخدام الفعال للموارد لمقابلة الأهداف المطلوب تحقيقها.
- التأثير الواضح للحكومات على سوق العمل.
- من أبرز روادها من الفلاسفة الإغريق هومر Homer، ايروباديس Euripides، سقراط Socrates.

المرحلة الثانية:

امتدت هذه المرحلة ما بعد حصول الثورة الصناعية وحدود عام 1939م وأحداث الحرب العالمية الثانية وقد تميزت هذه المرحلة بالآتي:

- التعامل مع الأسواق على أساس كونها Micro جزئية والموارد التي تتعامل بها المنظمات متاحة وغير محدودة.
- ثبات واستقرار واضح في البيئة.
- ينصب المفهوم للستراتيجية على الاستخدام الفعال للموارد لمقابلة الأهداف المطلوب تحقيقها.
- من أبرز روادها الكاتب الإنكليزي الكبير شكسبير Shakespeare،

والمفكر الألماني هيكل Hegel، والروائي الفرنسي الشهير تولستوي Tolstoy.

المرحلة الثالثة:

تتميز هذه المرحلة التي شهدت تطور كبير في مجال العلوم والمفاهيم الفكرية المتنوعة بالآتي:

- التعامل مع الأسواق على أساس كونها Macro شاملة وفي ظل بيئة ديناميكية متحركة.
- التعامل مع تكنولوجيا حديثة ومتطورة.
- الأسواق عالمية ومدياتها متسعة.
- التعامل مع متغيرات غير مؤكدة في المستقبل.
- ينصب مفهوم الستراتيجية على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة باتجاه تعظيم استخدام الموارد ذات العلاقة مع الهدف المقصود إنجازه.
- من أبرز رواد هذه المرحلة هم بيتر دركر Drucker، انسوف Ansoff، كلوك Glueck، مينتزبيرج Mintzberg، وهوفر Hofer.. إلخ.

أما على الصعيد الفلسفي الإداري وتحديداً في مجال إدارة الأعمال، فقد بدأت ملامح مصطلح الإدارة الستراتيجية تظهر في أعقاب الحرب العالمية الثانية وما حصل من استقرار بيئي وتغير في أبعاد المنافسة. وأول من استخدم هذا المصطلح في مجال إدارة الأعمال هما Von Numann & Morgenstern في عام 1947م عند عرضهما لنظرية الألعاب Games Theory. والذي طور هذا المفهوم في مرحلة لاحقة من قبل العديد من الباحثين والكتاب ويقف في مقدمتهم بيتر دركر Peter Drucker في مقالته The Practice of Management 1954، وكذلك انسوف Ansoff في مقالته Corporate Strategy 1965 وبهذا الخصوص يشيران Hofer & Schendel 1978 إلى أن

وجه الاختلاف في مفهوم الستراتيجية ضمن إدارة الأعمال كما هو عليه في المجالات الأخرى يكمن بالآتي:

- الاتساع الواضح للمفهوم في مجال إدارة الأعمال.
- مكونات الستراتيجية تعني هنا كل شيء يخص الأعمال التي تقوم بها المنظمة.
- الستراتيجية تتم وفق صياغة وعمليات نظمية محددة.

الشيء المهم الذي يمكن الإشارة إليه هنا وفيما أعقبه من تطور لاحق لمفهوم الإدارة الستراتيجية في الفترات اللاحقة، أنها تعطي المنظمة هيكلية نظمية قادرة على مواجهة التغيرات المحيطة بها، وأن تكون أكثر قدرة على مواجهة حالات عدم التأكد باتجاه تحقيق أهدافها. وهذا ما ساعد ودفع الكثير من منظمات الأعمال إلى انتهاج التخطيط الستراتيجي في مجالات أعمالها المختلفة، لكي تضمن أفضل الطرق وأدقها للوصول إلى تحقيق غاياتها وأهدافها المرسومة.

تعريف الإدارة الستراتيجية Strategy Management Definition :

اتساقاً مع ما تم عرضه من تعاريف مختلفة للستراتيجية، فإن الإدارة الستراتيجية تنصب على الجانب الكفؤ في نقل الفكر الستراتيجي إلى الميدان التطبيقي لعمل المنظمة، وبالتالي يمكن تعريف الإدارة الستراتيجية على أنها **«العمليات المتضمنة التحليل، القرارات، الأفعال، والتي تأخذها إدارة المنظمة على عاتقها لخلق وإبقاء المزايا التنافسية»**[10] وهذا التعريف يمكن أن يتضمن جانبين أساسيين هما:

الجانب الأول: هو في كون الإدارة الستراتيجية تتضمن ثلاث عمليات هي التحليل، القرار، الأفعال. حيث تتمكن الإدارة الستراتيجية من التحليل Analysis لهيكلية الأهداف الستراتيجية للمنظمة (الرؤى، الرسالة، والأهداف الستراتيجية)

ومن خلال التحليل البيئي.

أما القرارات Decision فإنها تتعلق بالإجابة على سؤالين مركزيين يتمثلان..

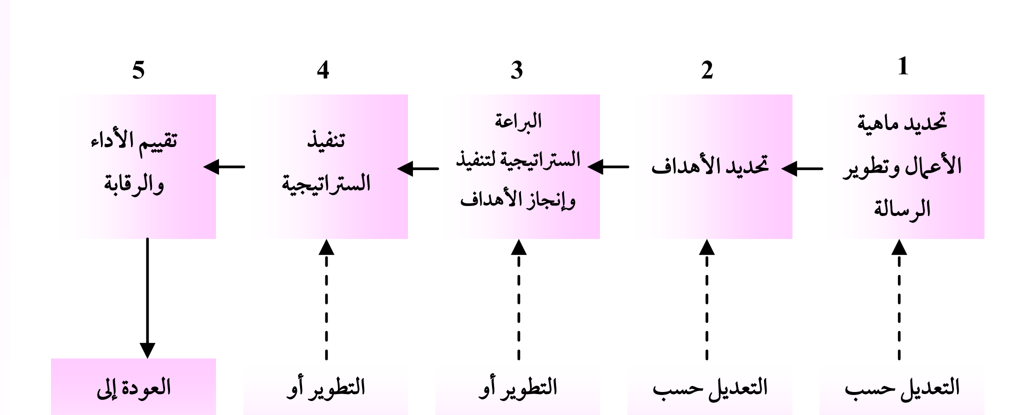
- بماهية الصناعة التي يجب أن تتنافس بها المنظمة؟
- وكيف يجب أن تتنافس المنظمة في هذه الصناعة؟

أما الأفعال Action فهي التنفيذ لما تم تحديده في الستراتيجية وهذا يتطلب أن تكون هنالك موارد وتصميم هيكلي للمنظمة قادر على تنفيذ تلك الستراتيجية المعتمدة.

الجانب الثاني: هو أن الإدارة الستراتيجية تدرس كيفية عمل المنظمات الأخرى المنافسة، وكيف يمكنها أن تحقق ميزتها التنافسية، وعلى مدى زمني طويل قدر المستطاع في السوق التي تعمل بها، أو مجال الصناعة التي تتنافس به. ولا يقف الأمر عند هذا الحد فقط، بل في كيفية جعل الميزة التنافسية للمنظمة صعبة وغير ممكنة التقليد من قبل المنافسين.

مهام الإدارة الستراتيجية Strategic Management Tasks :

اعتماد الإدارة الستراتيجية في عمل منظمات الأعمال يعني أنها ستجني منافع ونتائج إيجابية من وراء ذلك. وبالتالي فإن الإدارة الستراتيجية سيتأثر نجاحها بمدى قدرة المنظمة على إنجاز المهام والواجبات التي تتضمنها الإدارة الستراتيجية [12] والتي يمكن توضيحها بالشكل (1-4):



1- تحديد ماهية الأعمال وتطوير الرؤى والرسالة:

لعل السؤال الذي يثار ابتداءاً من قبل المدراء في المنظمة هو «ما هي الأعمال التي تقوم بها المنظمة؟ وماذا يمكن أن تؤول إليه؟

ولعل الإجابة على هذا السؤال تكمن في الاعتبارات التي تضعها المنظمة من خلال إدارتها العليا في رسم وتحديد الرؤى Vision للمنظمة ورسالتها Mission للسنوات القادمة.

ولا شك بأن هذا السؤال يعطي في جوهره دفعة حقيقية للمنظمة لكي تحدد وبشكل واضح ماذا تريد أن تعمل، وما تكون عليه للقادم من الزمن والأمد طويل. ويتم ذلك عبر التحديد الواضح للرسالة والتي تمثل الخطوط المستقبلية العامة لمسار عمل المنظمة، والتي تجيب بنفس الوقت عن ماهية عمل المنظمة؟ وكيف سيتم تنفيذ ذلك؟ ولا شك بأن هذا التحديد سيؤدي إلى التحديد الواضح والدقيق لما يلي من مهام لاحقة للإدارة الستراتيجية.

2- تحديد الأهداف:

لكي يتم تحديد الأهداف من قبل إدارة المنظمة فإنها يجب أن تأخذ بعين الاعتبار مدى توافقها وانسجامها أساساً مع رسالتها التي حددت ابتداءاً، وأين سيتم تنفيذ تلك الأهداف.

ولا شك بأن هناك عدد من الشروط الواجب توافرها عند تحديد الأهداف وهي:

- أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للتحقق.
- تكون قابلة للقياس الكمي.
- إمكانية مقارنة النتائج المتحققة مع نتائج سابقة أو لاحقة.
- مرتبط تحققها بفترة زمنية محددة.

ومن المناسب الإشارة هنا إلى بعض النماذج من الأهداف الستراتيجية التي تضعها المنظمة باتجاه تحقيقها ومنها:

- زيادة حصتها السوقية.
- ارتفاع في جودة المنتج المقدم.
- انخفاض في الكلف قياساً بالمنافسين.
- علاقة قوية مع الزبائن.
- مرتبة متقدمة في سلم تسلسل المنظمات العاملة في ذات المجال من الصناعة.. إلخ.

3- البراعة الستراتيجية لتنفيذ وإنجاز الأهداف:

السؤال المنطقي الذي يثار بعد أن تحدد الستراتيجية، وعبر رسالة المنظمة وأهدافها هو كيف يمكن أن يتم تنفيذها في حيز الواقع؟

فالأهداف بحقيقتها تمثل النهايات Ends بينما الستراتيجية تمثل الوسيلة Mean لإنجازها. وبالحقيقة فإن الستراتيجية هي الأداة الإدارية في إنجاز المستهدف من الأهداف الستراتيجية. ولغرض أن يتم ذلك بشكل دقيق فإنه يستوجب إجراء عملية تحليل دقيقة للبيئة الداخلية والخارجية لغرض بناء صورة شمولية عما تريد أن تصل إليه المنظمة.

ولا بد من الإشارة هنا إلى أن الستراتيجية ليست هي حالة ثابتة، بل يمكن تغييرها، وتطويرها بما يتوافق مع بيئة الأعمال، والحالة الموقفية التي تكون بها المنظمة، وبما يقودها إلى استخدام أو اعتماد بدائل أو خيارات استراتيجية جديدة للوصول إلى الأهداف المرسومة لها.

من جانب آخر لا بد من القول بأن البراعة أو الإبداع في رسم الستراتيجية تتضح

من خلال المشاركة الجماعية للعاملين في المنظمة باتجاه تنفيذها. فضلاً عن الإسهام في صياغتها وإعداد الخطط التفصيلية في رسمها وتنفيذها أيضاً.

4- تنفيذ الستراتيجية:

يجب أن لا يفهم بأن عملية التنفيذ للستراتيجية هي مسألة تلقائية أو بسيطة، بل إنها تحتاج إلى مهارات عالية لتحديد ومعرفة كيفية الإنجاز وصولاً إلى تحقيق النتائج أو الأهداف المطلوبة. وهذا ما يقودنا إلى القول بأن هنالك مبادئ أساسية في إدارة تنفيذ الستراتيجية وهي:

أ - البناء التنظيمي القادر على إنجاح الستراتيجية المطلوب تنفيذها.

ب - إعداد الموازنة المناسبة والمتوافقة مع الأنشطة المطلوب تنفيذها.

ج - تحفيز الأفراد العاملين في المنظمة على الأداء المتوافق مع الأهداف المطلوب إنجازها وبالتوقيت والشكل المناسب.

د - الاستقراء الدائم والمستمر لكل المتغيرات البيئية التي قد تؤثر سلباً على تنفيذ الستراتيجية.

هـ- تطوير نظام المعلومات وإعداد التقارير الدورية للرقابة على التنفيذ.

5- تقييم الأداء والرقابة:

نظراً لطول الفترة الزمنية التي تستغرقها عملية إنجاز وتحقيق الأهداف واحتمالية دخول متغيرات جديدة على الستراتيجية، فضلاً عن إمكانية إضافة أهداف جديدة استكمالاً لتلك الأهداف الموضوعة ابتداءاً، فإنه يتوجب ولكل ذلك أن تتم عملية تقييم للأداء المتحقق والرقابة على عملية التنفيذ لتحقيق التوافق والانسجام مع الرسالة الموضوعة أساساً للمنظمة والتي ستستخدمها الستراتيجية المعتمدة للتنفيذ. ولهذا يتوجب اعتماد التغذية العكسية للتأكد والمراقبة على كون التنفيذ متوافق مع كل

الخطوات السابق ذكرها.

العلاقة بين الإدارة الستراتيجية والتسويق:

يمكن تأشير العلاقة بين الإدارة والستراتيجية والتسويق بعدد من المؤشرات التي يمكن توضيحها بالآتي، والتي ستكون بمثابة حلقة الربط والوصل مع الفصل اللاحق للحديث عن استراتيجية التسويق وهي:

1 - انطلاقاً من نظرية النظم (أي نظام هو جزء من نظام أشمل (System-----Sub-System) فإن المنظمة تتجزء بدورها إلى أقسام، وحدات، وظائف، أنشطة. وهي تسعى إلى تجميع كل ذلك للعمل بشكل مشترك عبر إدارة استراتيجية موحدة للوصول إلى الهدف المطلوب تحقيقه. وبالتالي فإن النشاط التسويقي وما معتمد به من استراتيجية تسويقية تكون جزءاً أساسيًّا من الإدارة الستراتيجية للمنظمة، لأن أهداف التسويق تصب في أهداف المنظمة.

2 - المنظمة تعمل في بيئة متغيرة يحكمها صفة اللاتأكد في ذلك التعامل، وأن الإدارة الستراتيجية تعتمد لاستكشاف الطريق المجهول في عمل المنظمة، وصولاً إلى ما تريد تحقيقه. ولعل النشاط التسويقي هو النشاط الأكثر ارتباطاً مع البيئة من بقية الوظائف الأخرى في المنظمة. وبالتالي فإنه سيكون الأساس المهم في تزويد الإدارة الستراتيجية بكل ما يمكن استكشافه لمعرفة ذلك الطريق المجهول والوصول إلى أهداف المنظمة الستراتيجية.

3 - في أي مستوى من مستويات التخطيط الستراتيجي للمنظمة، يكون للنشاط التسويقي دور وأساس مهم في حلقات ذلك المستوى التخطيطي. ولعل السبب في ذلك هو أن النشاط التسويقي مسؤول عن إيصال مخرجات المنظمة إلى السوق وتقديم المعلومات المطلوبة لاستمرار

ذلك العمل بذات الوقت. وبالتالي فإن نجاح التخطيط لـذلك المسـتوى مـن الأعمال يرتبط إلى حد كبير بنجاح النشاط التسويقي.

4 - الإدارة الستراتيجية أصبحت منهجاً معتمداً في جميـع المـنظمات الهادفة للبقاء والاستمرار والساعية للنجاح، ولا يقتصر على صناعة أو مجال معين. والتسويق بدوره أصبح تأثيره واستخدامه ليس حصراً عـلى المـنظمات الربحية، بل امتد بشكل واضح إلى المنظمات غير الهادفـة للـربح وعليـه فـإن الإدارة الستراتيجية ستكون بعلاقة متينة وقوية مع النشاط التسويقي في هذه المنظمات، لأن نجاحها هو من نجاح التسويق فيها.

5 - الكثير من الأهداف التي كانت في مرحلـة سـابقة هـي أهـداف تسويقية كما هو بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية للتسويق.

(Marketing Social Responsibility, (MSR) وتســـويق العلاقـــة للزبـــون (Consumer Relation Marketing, (CRM))، وأخلاقيـات التســويق (Marketing Ethics (ME)) قد أصبحت اليوم أهـداف اسـتراتيجية. وبالتـالي انصـب اهتمام الإدارة الستراتيجية على تحقيق هذه الأهداف، لأنهـا تعـبر بشـكل صـادق عـن التوجه الاجتماعي والتفاعلي مع المجتمع وبشكله الصحيح. وأن تزيل الاتهـام عنهـا في كونها منظمات منصبة وبكل جهودها نحو تحقيق الأرباح ولا شيء سوى الأرباح.

أسئلة الفصل الأول

س1: قدم تعريف محدد للستراتيجية ومبين المتضمنات الرئيسة الواجب توافرها في ذلك التعريف؟

س2: اشرح المكونات الأساسية للستراتيجية؟

س3: ما المقصود بالتعاضد كأحد مكونات الستراتيجية؟ وما هي المؤشرات في تبيان التعاضد في مكونات العائد على الاستثمار في منظمات الأعمال؟

س4: ماذا يقصد بعملية بناء الستراتيجية؟ وما هي الخطوات في عملية البناء هذه؟

س5: عدد المنافع الممكن تحقيقها لمنظمات الأعمال من اعتماد الستراتيجية كمنهج في عملها؟

س6: اشرح المراحل التأريخية التي مر بها تطور مفهوم الإدارة الستراتيجية وموضحاً السمات التي تميزت بها كل مرحلة؟

س7: عرف الإدارة الستراتيجية وبين الجوانب الأساسية التي يتضمنها ذلك التعريف؟

س8: ما هي المؤشرات التي يستدل من خلالها على جوهر مفهوم الإدارة الستراتيجية؟

س9: اشرح المهام الرئيسة للإدارة الستراتيجية؟ واستخدم الشكل في التوضيح؟

س10: أوضح المؤشرات الرئيسة لتبيان العلاقة بين الإدارة الستراتيجية والتسويق؟

قائمة المصطلحات

Strategic	الستراتيجية	Strategic Benefit	منافع الستراتيجية
Strategy Component	مكونات الستراتيجية	Analysis	التحليل
Scope	المجال	Decision	القرار
Goals	الغايات	Action	الفعل
Objectives	الأهداف	Efficiency	الكفاءة
Development Strategy	استراتيجية التطوير	Effectiveness	الفاعلية
Resource	الموارد	Visions	الرؤى
Synergy	التعاضد (التدائبية)	Mission	الرسالة
Return On Investment	العائد على الاستثمار	Mean	الوسيلة
Sales Synergy	تعاضد المبيعات	Marketing Social Responsibility	المسؤولية الاجتماعية التسويقية
Operating Synergy	تعاضد العمل	Consumer Relation Marketing	تسويق العلاقة للزبون
Investment Synergy	تعاضد الاستثمار	Marketing Ethics	أخلاقيات التسويق

Management Synergy	التعاضد الإداري	Strategic Benefit	منافع الستراتيجية
Strategy Building Process	عملية بناء الستراتيجية		

المصادر المعتمدة في الفصل الأول

1 - الربيعاوي، سعدون حمود، التخطيط الستراتيجي للتسويق وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2000، ص25، غير منشورة. (الرسالة جرت تحت إشراف المؤلف).

2 - قاشات، نبيل حنا، استراتيجية العمليات وتعزيز الستراتيجية التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1991م، ص7، غير منشورة.

3- Boyd, Harper, W. & Walker, Orville, C. Marketing Management 2nd ed, IRWIN, Boston, 1990, p43.

4- Cravens, David, W. & Pierey, Nigal, F. Strategic Marketing 3rd ed, IRWIN, Boston, 1991, p15.

5- Cravens, David, W. & Pierey, Nigal, F. Strategic Marketing 8th ed, MC Graw-Hill, 2006, p23.

6- Ansoff, H. Igar Corporate Strategy 3rd ed, MC Graw-Hill, 1973, p75.

7- Darymple, Douglas, J. & Parsons, Leonard, J. Marketing Management, 7th ed, John Willy & Sons, 2000, p.57.

8- Thompson, Arther A. & Strickland, A. J. Strategic Management 7th ed, IRWIN, New York, 1993, p.17.

9- Bracker, Jeffrey, The Historical Development of The Strategic Management Concept, Academey of Management Review, 1980, Vol. 5, No.2,

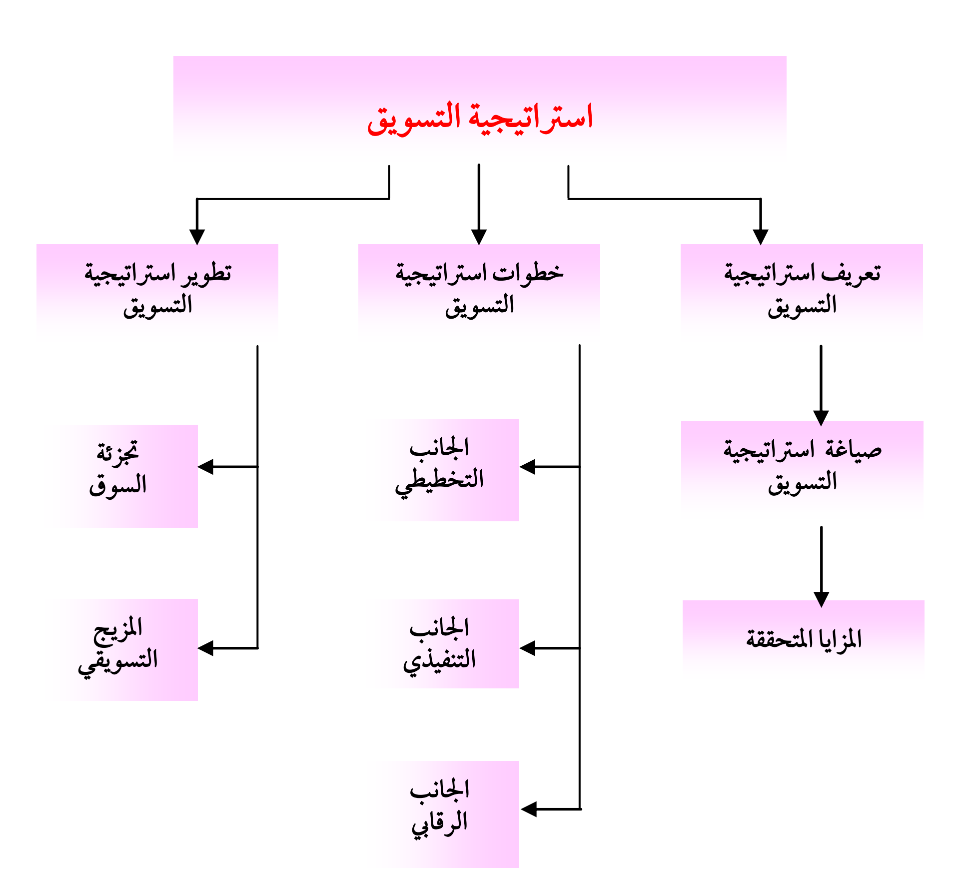
p.219-224.

10- Dess, Gregory, G. et al, Strategic Management, 1st ed, MC Graw-Hill, 2004, p.9.

11- Thompson & Strickland, Op. Cit, P.4.

الفصـــــــــــــــــــــــــــــــــــــل الثـــــــــــــــــــــــــــــــــاني

هيكلية الفصل الثاني



الفَصْل الثّاني

استراتيجية التسويــق

Marketing Strategy

طالما كانت منظمة الأعمال تعمل في بيئة ديناميكية ومتحركة، فإنه يستوجب عليها أن تعتمد استراتيجية تسويقية واضحة لتؤشر مسار عملها المستقبلي وتفاعلها مع بيئة الصناعة التي تعمل بها. ولا يتم ذلك بطبيعة الحال اعتباطاً بل تخضع إلى خطوات وأسس في صياغة الستراتيجية التسويقية تمتد من عملية التخطيط وصولاً إلى التنفيذ وعبر حلقات متعددة.

ولا شك بأن الركيزتين الأساسيتين التي تنصب عليهما استراتيجية التسويق هما عملية تجزئة السوق لاختيار السوق المستهدف، وما يرافقها من اختيار لاستراتيجية المزيج التسويقي التي يمكن اعتمادها وتنفيذها في ذلك السوق. وفي هذا الفصل سيتم البحث في:

- تعريف استراتيجية التسويق
- صياغة استراتيجية التسويق والمزايا المتحققة منها لمنظمة الأعمال.
- تطوير استراتيجية التسويق.
- تجزئة السوق واختيار السوق المستهدف.
- المزيج التسويقي والستراتيجيات المعتمدة في التعامل مع السوق المستهدف.

تعريف استراتيجية التسويق Marketing Strategy Definition

كما سبق القول في العلاقة بين الإدارة الستراتيجية والتسويق، وانطلاقاً من نظرية

النظم في كون استراتيجية التسويق ما هي إلا جزءاً من الستراتيجية الكلية للمنظمة. وبالتالي يمكننا القول ابتداءاً بأن استراتيجية التسويق تهتم بشكل أساسي في الأداء النظمي للمنظمة ككل، أكثر من التصور المسبق على أنها تنصب على زيادة المبيعات تحديداً. وهذا يعني بأن استراتيجية التسويق ترتبط مع البيئة من خلال النظرة إلى كون التسويق هو النشاط المسؤول عن دخول المنظمة إلى مجال الأعمال المحدد والمناسب لها، أكثر من كونه نشاط متخصص في المنظمة فحسب. أي بعبارة أخرى إن نجاح المنظمة واستراتيجيتها الكلية يرتبط إلى حد كبير على نجاح إدارة النشاط التسويقي، وما يتحقق من استراتيجية التسويق من أداء مناسب ومتوافق مع المنظمة ككل.

فاستراتيجية التسويق ستجعل المنظمة أكثر قدرة على مراقبة البيئة وما يحصل بها من تغيرات متسارعة تتعلق بالمنافسون، المجاميع الاستهلاكية، خيارات الشراء المتاحة أمام المستهلكين، تصميم ومستوى جودة المنتج...إلخ. هذا وغيره سيجعل المنظمة بالضرورة أكثر قرباً وتوافقاً مع توجهات المستهلك وتلبية حاجاته. وبالتالي فإن استراتيجية التسويق ستهتم في خلق قيمة أكبر للزبون من خلال أشراكه كعنصر مؤثر في المنظمة وإمداد جسور التواصل معه. حتى يرى البعض بأن الزبون جزءاً داخلياً من المنظمة وبخاصة بعد سيادة مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون وتسويق العلاقة.

ولتعريف استراتيجية التسويق فقد عرفها John Scully على أنها «**سلسلة من الأفعال المتكاملة والتي تقود إلى دعم وإسناد الميزة التنافسية للمنظمة**»، وهذا التعريف نراه متوافقاً إلى حد كبير مع ما تم عرضه سابقاً في كون التوجه لاستراتيجية التسويق ينصب على الجانب الكلي لاستراتيجية المنظمة أكثر مما ينظر إليها على كونها تنصب على زيادة المبيعات تحديداً.

كما عرفت باتجاه آخر على أنها «**التخصيص الدقيق لموارد المزيج التسويقي في المنظمة على وفق ما تتطلبه الأسواق المستهدفة**»[1]، وبهذا المعنى عرفت أيضاً على أنها «**التوزيع المؤثر للموارد والأنشطة التسويقية بشكل متناسق وبما تتوافق مع إنجاز**

أهداف المنظمة في المنتج- السوق»[2]. ويلاحظ في هذين التعريفين أنهما من حيث الجوهر لا يبتعدان كثيراً عما تم الإشارة إليه سابقاً، ولكن الشيء الذي تم التركيز عليه هو الخصوصية لاستراتيجية التسويق من خلال الربط بين عناصر المزيج التسويقي والتي تمثل الجوهر الرئيسي للنشاط التسويقي، والأسواق المستهدفة التي تمثل الميدان الطبيعي لتطبيق النشاط التسويقي وعبر المنتج المصمم تحديداً لذلك السوق أو أكثر من سوق مستهدف.

وفي تعريف أشمل وأكثر بعداً لاستراتيجية التسويق فقد عرفت على أنها «**تطوير لرؤى المنظمة حول الأسواق التي تهتم بها ووضع الأهداف وتطويرها وإعداد البرامج التسويقية بما يحقق مكانة للمنظمة وتستجيب لمتطلبات قيمة الزبون في السوق المستهدف**»[3]. وهذا التعريف يشير في متضمناته إلى الآتي:

- كونها تطوير لرؤى ورسالة المنظمة والأهداف المطلوب تحقيقها.
- خلق قيمة ومكانة للمنظمة في السوق وفي ذهنية الزبون.
- تحقيق قيمة مضافة للزبون في السوق المستهدف.
- الترابط الوثيق بين استراتيجية التسويق والبيئة المحيطة بالمنظمة من خلال المسؤولية التي تتحملها تجاه المجتمع.

صياغة استراتيجية التسويق Marketing Strategy Formulation

تتمثل صياغة استراتيجية التسويق بحقيقتها بمثابة وضع الأفكار والتوجهات التي رسمتها المنظمة عبر رسالتها وأهدافها الستراتيجية لكي تحققها عبر أدواتها المختلفة في المجالات المستهدفة. وعليه فإن الصياغة هنا ستعني نقل الأفكار إلى حيز التنفيذ والقبول في ميدان عمل المنظمة وبجانبه التسويقي تحديداً. ولا بد من الإشارة هنا إلى أن الصياغة تعقبها مرحلة أساسية ومهمة تتمثل بالخطوات الممكن اعتمادها في تحقيق استراتيجية التسويق بشكل فعلي وأن تأخذ مداها في التطبيق، وهذا ما سيرد

بحثه لاحقاً. ومن أجل تحقيق صياغة فعالة لاستراتيجية التسويق فإنه يتطلب النظر في القرارات ذات العلاقة بـ ...

- التحديد الدقيق للأهداف الستراتيجية التسويقية لكي يتم تكاملها مع السوق المستهدف. وذلك من خلال مؤشرات رقمية تتمثل في قيمة المبيعات، الحصة السوقية، الأرباح. وهذه الأهداف يجب أن تتكامل بين الستراتيجية الكلية للمنظمة ووحدات الأعمال الستراتيجية. وتضطلع إدارة التسويق في الرقابة والتقييم لاستراتيجية المنتج- السوق وعلى مدار الوقت.
- ترتبط استراتيجية التسويق أساساً مع الطرف المستهدف وهو المستهلك، ويتم تعميق العلاقة معه من خلال التركيز على الميزة التنافسية التي تتمتع بها الشركة في السوق المستهدف، وهذا ما يتوافق مع قدرات المنظمة في تحقيق أهدافها.
- اتخاذ القرارات المناسبة في تنفيذ كل جزء من البرامج التسويقية التكتيكية والتي تكون أساس في تكوين وتحقيق الستراتيجية التسويقية. وهذه القرارات يجب أن تتكامل مع مكونات البرنامج التسويقي.

المزايا المتحققة من استراتيجية التسويق

Advantages of Marketing Strategy

يمكن أن تحقق المنظمة عدد من المزايا باعتمادها استراتيجية التسويق وتتأشر تلك المزايا بما يخص المنظمة ككل أو في نشاطها التسويقي بشكل خاص. وهذه المزايا تتمثل بالآتي:

1 - تعد أداة رئيسة لإدارة المنظمة في تحديد توجهاتها بشكل دقيق للتعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية التي تعمل بها، وبخاصة في مواجهة المنافسين. ولكون التسويق هو النشاط الأبرز من بين أنشطة المنظمة ذا علاقة بالبيئة الخارجية واحتكاكاً مع المنافسين.

2 - تتيح المجال وبشكل فعال أمام إدارة المنظمة في إعداد أهدافها بشكل يتوافق مع المتغيرات المؤثرة في سلوك المستهلك وتعاملها مع السوق. على اعتبار أن المستهلك هو جوهر عمل المنظمة وغايتها في العمل، والسوق هو الميدان الفعلي لعملها.

3 - يمكن اعتبارها تعبير عن نظرة بعيدة الأمد لما يمكن أن يحصل في بيئة الأعمال التي تعمل بها المنظمة، وقدرتها في الاستجابة لحاجات السوق وبناء مكانتها Positioning لدى المستهلك. وبهذا الخصوص على سبيل المثال، يرى الكثير من المتعاملين في سوق السيارات بالولايات المتحدة الأميريكية بأن مشكلة صناعة السيارات في بلدهم تعود إلى النظرة القصيرة الأمد، والتي تنصب على تحقيق أرباح سريعة. وعلى العكس من ذلك ما تعمل به الشركات اليابانية من اعتماد استراتيجية تسويقية طويلة الأمد وفي أسواق الولايات المتحدة الأميريكية ذاتها، وفي مجال صناعة السيارات تشير الإحصاءات إلى أن 1/ 3 السيارات في الشارع الأميريكي هي صناعة يابانية. ولم يقتصر الأمر على هذا بل تميزت في الصناعات الإلكترونية وأصبحت منافسة قوية لمنظمات الأعمال الأمريكية للصناعات الإلكترونية وفي موطنها.

4 - تتيح المجال أمام إدارة المنظمة لتحديد وتقييم بيئتها الداخلية ومدى التوافق المتحقق في الأداء بين الأقسام المختلفة في المنظمة.

5 - نجاح الستراتيجية التسويقية في التنفيذ يعطي مؤشر واضح لدقة التخطيط الستراتيجي المعتمد في ذلك، فضلاً عن التوجه الصحيح لرسالة المنظمة وتوجهها الستراتيجي.

خطوات استراتيجية التسويق Strategic Marketing Process

لغرض أن نفهم استراتيجية التسويق بشكل معمق ونحدد ملامحها في المنظمة بوضوح، فإنه يتوجب الإجابة على الأسئلة التالية والتي تكون المفتاح لمضامين وعمليات استراتيجية التسويق وهي:

- أين نحن الآن؟
- إلى أين نريد أن نذهب؟
- كيف يمكن توزيع الموارد لتحقيق ما نسعى إليه؟
- كيف يمكن أن نحول خطة المنظمة إلى فعل تنفيذي؟
- كيف يمكن أن نقارن النتائج المتحققة مع الخطة الموضوعة؟
- كيف يمكن مواجهة الانحرافات السالبة بين الخطة والفعل المتحقق؟

هذه الأسئلة تمكن المنظمة من أن تحدد ومن خلال الإجابة عليها الخطوات الممكن اعتمادها في عملية رسم استراتيجية التسويق[(4)]. والتي يمكن توضيحها بشكل ملخص من خلال الشكل(2-1) والتي سنستعرض بإيجاز تفاصيل كل جزء ومحتوياته وبالتتابع وهي:



الجانب الرقابي

– مقارنة النتائج مع الخطة لتحديد الانحرافات.

– اتخاذ الفعل لتصحيح الخطأ.

شكل (2-1)

خطوات استراتيجية التسويق

أولاً: الجانب التخطيطي Planning Phase:

ويتضمن هذا الجانب الحيوي والمهم من عملية استراتيجية التسويق ثلاث خطوات وهي:

الخطوة الأولى: التحليل الموقفي Situation Analysis (SWOT):

من دون الإشارة إلى تفاصيل هذا الموضوع لأننا سنعرج عليه تفصيلاً في فصل قادم، ولكن يمكننا القول أنه يتمثل بتحليل معمق إلى البيئة الداخلية للمنظمة والمتمثلة بالقوة Strengths والضعف Weakness وما يقابلها من البيئة الخارجية والمتمثلة بالفرص Opportunities والتهديدات Threats، وهذا يعني بأنها ستقوم بدراسة أربع متغيرات أساسية تصب في هذا الجانب لكي يمكنها من بناء برنامجها التسويقي، والذي يمثل الخطوة التالية من الجانب التخطيطي التسويقي. وهذه المتغيرات هي:

1 - التحديد الدقيق لمكانة المنظمة في توجهات الصناعة Industry Trends التي تعمل به، وتحليل موقفها بدقة حيال إمكاناتها المستقبلية في هذا المجال.

2 - تحليل المنافسين Analyze Competition من حيث قوتهم، حجمهم، وتأثيرهم الحالي أو المستقبلي في السوق.

3 - معرفة الشركة لذاتها Assess Own Company ومعبر عنها وبشكل موضوعي من خلال مكامن القوة والضعف فيها.

4 - العلاقة الصحيحة والواضحة مع المستهلكين ومن خلال إجراء الدراسات البحثية وبما يتعلق بعلاقتهم مع المنظمة عبر منتجاتها المقدمة لهم.

الخطوة الثانية: التركيز على السوق– المنتج وتحديد الأهداف:

هذه الخطوة ضمن استراتيجية التسويق تتمثل بعدد من المتغيرات وهي:

1- تجزئة السوق Market Segmentation :

وتعني بشكل مختصر كيفية التعامل مع السوق المستهدف وتجزئته إلى أسواق أو قطاعات ، تجمع كل واحدة منها خصوصية وصفات مشتركة قد تختلف كلياً أو جزئياً عن بقية الأسواق. وهذا ما يجعل توجه المنظمة دقيق ومناسب نحو تلك الأسواق المستهدفة. ولتحديد السوق المستهدف يتطلب النظر في خصوصية المستهلكين من حيث عاداتهم وقدراتهم الشرائية وخصوصيات التعامل معهم، وأنواع المنتجات والعلامات التجارية المفضلة لديهم...إلخ. والتي تقود إلى المعرفة الدقيقة والمسبقة بتلك الأسواق لإمكانية الدخول الناجح إليها. (سنتناول هذا الموضوع تفصيلاً في فقرة لاحقة من هذا الفصل).

2- نقاط التمايز Points of Difference :

تمثل في حقيقتها الخصائص المميزة أو المختلفة لمنتجات المنظمة عما يماثلها وينافسها من منتجات أخرى، وبخاصة المنتجات الجديدة الداخلة للسوق. لأنه من الصعب تماماً أن تنجح هذه المنتجات إن لم تكن تمتلك شيء معين من الخصائص أو الصفات او القوة التي تميزها عن غيرها من المنتجات الموجودة أساساً في السوق.

3- مكانة المنتج Product Positioning :

وهي تمثل المكانة الذهنية التي يحتلها المنتج في تفكير المستهلك من حيث قبوله وولاءه للمنتج، وما يحمله من تصورات عن مستوى كفاءته، جودته، وقدرته على إشباع حاجاته. وهذا أمر مهم يمكن أن تخطط له المنظمة لتعزيز هذه المكانة، وزيادة الولاء والعلاقة مع المستهلكين، ولمواجهة المنافسين بذات الوقت.

ومجمل هذه المتغيرات تقود إلى إمكانية الدخول إلى التخطيط للخطوة الثالثة من الجانب التخطيطي لاستراتيجية التسويق.

الخطوة الثالثة: البرنامج التسويقي Marketing Program:

تتركز هذه الخطوة أساساً على تطوير عناصر المزيج التسويقي وإعداد الموازنة المالية التقديرية لها. وتتمثل أنشطة البرنامج التسويقي بالآتي:

1- استراتيجية المنتج Product Strategy :

وتتعلق بشكل موجز بعمليات تحديد الخصائص المميزة للمنتج، وعلامته التجارية، التعبئة والتغليف، الخدمات المرافقة لتقديمه أو ما بعد بيعه، الضمانات المقدمة...إلخ.

2- استراتيجية التسعير Pricing Strategy :

وتنصب على طرق التسعير الممكن اعتمادها، قوائم الأسعار، الخصومات والسماحات المقدمة، شروط الدفع الأجل...إلخ.

3- استراتيجية التوزيع Distribution Strategy :

وتتمثل بالأنشطة المختلفة التي يمكن القيام بها لإيصال المنتج من المصنع إلى السوق وما يرافقها من فعاليات وخدمات مرافقة. وكما هو في اختيار المنفذ التوزيعي المناسب، أسلوب النقل، مستوى الخزين، الخدمات التي يضيفها الوسيط...إلخ.

4- استراتيجية الترويج Promotion Strategy :

وتتركز أساساً على كيفية التعامل مع عناصر المزيج الترويجي المتمثل بالإعلان، البيع الشخصي، ترويج المبيعات، العلاقات العامة، الدعاية...إلخ، واستخدامها بالشكل الكفء للتأثير بالمستهلك والوسطاء وبما يخدم الأهداف التسويقية للمنظمة.

أما بالنسبة إلى إعداد الموازنة Budget فإنها ترتبط أو تبدأ من عملية التخطيط للمبيعات المتوقعة بشكل شهري، فصلي، سنوي. وبالتالي تقدير مستوى المصاريف المترتبة على أنشطة المزيج التسويقي والمقارنة مع البرنامج التسويقي المعد لذلك.

وبالتالي تحديد مستوى أو حجم العائد والأرباح المحتمل تحقيقها.

ثانياً: الجانب التنفيذي The Implementation Phase :

تأتي هذه المرحلة من استراتيجية التسويق في أعقاب سلسلة من الخطوات وعدد غير قليل من الجهود التي قضيت في مجال التخطيط للتسويق. وتتكون عملية التنفيذ من الآتي:

1- الموارد المتحققة Obtaining Resources :

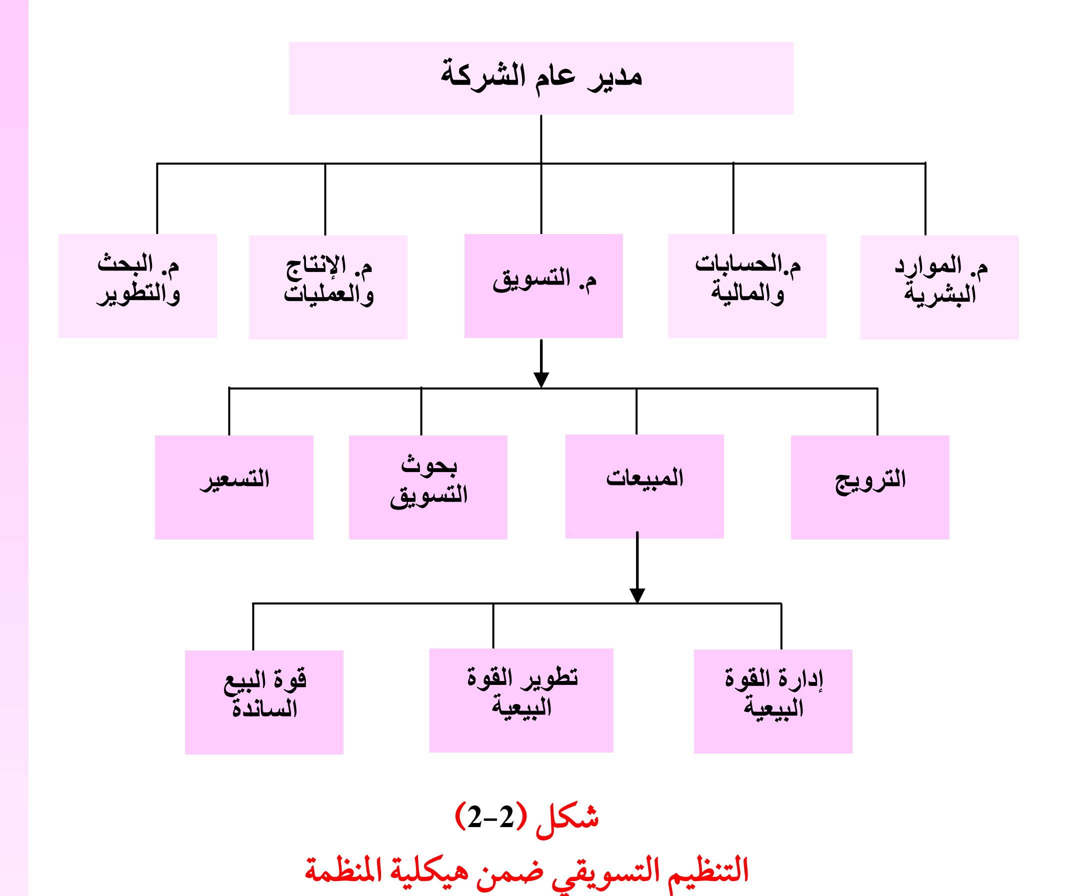
وتنصب أساساً على الموارد المالية التي يمكن من خلالها أن تحول الأفكار الموضوعة بالخطة الستراتيجية التسويقية إلى تنفيذ. فعلى سبيل المثال اعتمدت شركة كوداك Kodak للتصوير خطة استراتيجية انصبت على:

- التركيز على بناء صورة مميزة للشركة في مجال الأعمال التي يقوم بها.
- تقديم خدمة أفضل للمستهلك وبجودة أعلى.
- تقليص في دوران تطوير المنتج (الإسراع في تقديم منتجات جديدة).
- ديناميكية أكبر في العمل مع تقليل في حدة المخاطرة وسرعة في اتخاذ القرار.

ومن أجل تنفيذ ذلك، فقد رصدت الشركة ميزانية مالية بلغت (6) ستة مليارات دولار لنقل الشركة إلى مستوى آخر أفضل قياسياً بما كانت تؤديه.

2- تصميم التنظيم التسويقي Design Marketing Organization :

لغرض أن يتم تنفيذ البرنامج التسويقي فإنه بحاجة إلى وجود تنظيم تسويقي في الشركة قادر على القيام بمهمة التنفيذ، والشكل (2-2) يوضح الخارطة التنظيمية لمنظمة صناعية، ويتوضح من خلالها الشكل التنظيمي لقسم التسويق:



شكل (2-2)
التنظيم التسويقي ضمن هيكلية المنظمة

ويتضح من الشكل ودون الحاجة للبحث في التفاصيل الدقيقة بأن قسم التسويق يتكون من عدد من الوظائف والتي تضم في مكوناتها على أجزاء أو شعب أخرى، كل واحد منها مسؤول عن أداء أو عمل معين يصب في تنفيذ الستراتيجية التسويقية المعتمدة من قبل المنظمة.

3- جدولة التطوير Develop Schedules :

وهي مسألة مهمة جداً في عملية التنفيذ وتتمثل بوضع مديات زمنية حرجة في وجوب تنفيذ الخطط أو البرامج التسويقية الموضوعة، وكما هو حاصل مع شركة كوداك، عندما انتقلت من مستوى الأنشطة المحلية إلى العالمية واعتماد التكنولوجيا

الرقمية بدل التكنولوجيا التقليدية في مجال التصوير. ومن أجل ذلك فقد وضعت جدولة زمنية ومنذ عام 1995 لإنجاز البرامج والخطط التالية على سبيل المثال وليس الحصر...

- الدخول باستخدام الطابعة الرقمية بدل الاعتماد على النسخ الفلمية Negative.
- استخدام كاميرات CD والمحتوية على دسك Disk للتصوير.
- التصوير والاستنساخ على الحاسوب.
- تطوير شبكة الفروع التابعة لها،مختبرات التصوير في دول العالم المختلفة...إلخ.

4- إنجاز البرنامج التسويقي Executing the Marketing Program :

تبقى الخطة التسويقية حبراً على ورق إن لم يتم إنجاز أو تنفيذ لها. ومن أجل تحقيق تنفيذ فعال للبرنامج التسويقي، فإنه يتطلب تفاصيل دقيقة لما يتعلق بالستراتيجية التسويقية من حيث إعداد وكتابة ما يتعلق بالأسواق المستهدفة والخصائص المميزة للزبائن. وحملات الترويج وما يعقبها أيضاً من قرارات تتعلق على المستوى التكتيكي التسويقي Marketing Tactics والتي تمثل التفاصيل اليومية أو ما يصطلح عليه في بعض الحالات التنفيذ أول بأول.

ثالثاً: الجانب الرقابي The Control Phase:

يتمثل هذا الجانب في السعي لجعل استراتيجية التسويق تسير في الاتجاه الصحيح المخطط لها، ويتم ذلك من خلال جانبين أساسين هما:

1- مقارنة النتائج مع الخطة لتحديد الإنحراف:

توضع الأهداف ضمن استراتيجية التسويق على أمل أن تتحقق في مديات زمنية

معينة، ولكن واقع الحال عند تنفيذ البرامج التسويقية قد يحصل انحراف أو اختلاف عن الخطة وهو ما يصطلح عليه بالفجوة التخطيطية Planning Gap، والتي تمثل الفرق السالب بين المخطط والتنفيذ. ومن هنا فإن إدارة الشركة أو القسم التسويقي يسعى للبحث الدقيق عن أسباب هذا الانحراف ومعالجتها. وقد يكون الخطأ ليس بالتنفيذ بل في عدم واقعية الأهداف الموضوعة أو المبالغة فيها إلى حد كبير، وبالتالي أصبح من الصعب تنفيذها في الواقع الميداني.

2- اتخاذ الفعل لتصحيح الخطأ:

عندما يتم التقييم للبرنامج التسويقي الستراتيجي فإنه قد يكون الأداء المتحقق لم يبلغ المستوى المطلوب وأنه هنالك أخطاء قد حصلت في التنفيذ. وهنا يكون من الواجب أن تقوم الإدارة التسويقية بإجراء الرقابة الوقائية والتي تحول دون حصول الخطأ وقبل وقوعه لكي لا يحدث تأثير سالب. وإذا ما حصل الخطأ في الأداء التسويقي فإنه لا بد أن تكون هنالك رقابة علاجية لتصحيح الخطأ وعدم تكراره أو تعاظمه. وبما يؤثر سلباً على النتائج المطلوب تحقيقها.

تطوير استراتيجية التسويق Marketing Strategic Development

يرى (Pride & Ferrell,2002,28) في تعريف استراتيجية التسويق على أنها «**تتضمن بالأساس تحديد وتحليل السوق المستهدف وتطوير المزيج التسويقي لإرضاء الأفراد في تلك السوق**». وتتضمن الستراتيجية على وفق هذا التعريف تخطيط وتطوير المنتج، التوزيع، الترويج، التسعير لمقابلة احتياجات السوق المستهدف.

ولا شك وكما سبق القول في صياغة استراتيجية التسويق بأنها تعبر بشكل دقيق عن العلاقة المشتركة مع جميع الوظائف الأخرى في المنظمة. وبالتالي فإنها لا تنصب على إنجاز أو تحقيق أهداف التسويق فحسب، بل أيضاً على أهداف المنظمة ككل والتي تبرز

في جانبها التسويقي. وبخاصة فيما يتعلق بالأرباح والحصة السوقية ومواجهة المنافسين أكثر مما هو عليه في الوظائف الأخرى بالمنظمة.

ومن هنا يمكن القول بأن استراتيجية التسويق تقوم في حقيقتها على تفاعل جانبين أساسين هما: تجزئة السوق والمزيج التسويقي. وكما اتضح ذلك في الجانب التخطيطي من استراتيجية التسويق في الشكل السابق (2-2). وعليه فإن التطوير لاستراتيجية التسويق وما يمكن اعتماده من استراتيجيات وسياسات يتوجب البحث تفصيلاً في هذين الركنين الأساسين وهما:

أولاً: تجزئة السوق Market Segmentation :

للوصول إلى توضيح للستراتيجيات الممكن التعامل معها في السوق المستهدف، يتطلب الأمر ابتداءاً أن نبين بعض الجوانب المتعلقة بالسوق وتجزئته ومفهومه والمتمثلة بالآتي:

1- مفهوم تجزئة السوق Market Segmentation Concept:

من الطبيعي أن تتعامل الشركات اليوم مع زبائنها عبر الأسواق، وسواء كانت تقليدية (موقع جغرافي محدد) أو افتراضي (موقع على شبكة الإنترنت). وهذا الامتداد في السوق ومعناه جعل الشركات تقف أمام تحديد الستراتيجيات المناسبة للتعامل مع السوق، من أجل أن تحقق أفضل مستوى من الكفاءة والفاعلية لبلوغ أهدافها، عبر عملية التجزئة للسوق والتعامل معه على أساس كونها وحدات مجزئة عن بعضها. بعد أن كانت الشركات في مرحلة سابقة تتعامل مع السوق على وفق مفهوم السوق الشامل Mass Market، والذي يقوم على أساس الشمولية في التعامل بعمليات الإنتاج، التوزيع، الترويج ولجميع الأفراد أو الأطراف المتعاملة بالسوق. وكما هو عليه في استراتيجية تعامل شركة Ford لصناعة السيارات التي اعتمدت اللون الأسود لكل الموديلات المنتجة من قبلها في فترة سابقة. وكذلك شركة كوكاكولا التي سوقت

منتجها عبر القناني الزجاجية ذات الحجم 6.5 أونس.

وهذا الأسلوب في التعامل مع السوق يمكن الشركة أن تحقق العديد من المزايا، وأهمها الإنخفاض في الكلف وما يعقبها من أسعار نتيجة لاعتماد أسلوب الإنتاج الواسع. ولكن ما حصل من منافسة وتطور تسويقي لاحق أوجب على الشركات أن تتعامل مع استراتيجية التسويق الجزئي Micro Marketing. والذي ينطلق من مفهوم نظرية النظم وفي تجزئة السوق الشامل إلى أسواق فرعية (مجزئة)، تكون متجانسة من حيث الخصائص والصفات وتختلف عن غيرها من الأسواق. وغالباً ما تحكمها طبيعة البضاعة في ذلك الجزء من السوق، أو على أساس مجاميع المستهلكين الذين تجمعهم خصائص وصفات مشتركة.

وعلى أساس ذلك يمكن تعريف تجزئة السوق على كونها **«العمليات المتعلقة بتجميع الأسواق على أساس الحاجات المتشابهة ولتتخذ شكلاً عنقودياً متمثلة بتلك الأجزاء من السوق»**[5]. وعرفت أيضاً على أنها **«عمليات تقسيم السوق الشامل للسلع والخدمات إلى أجزاء صغيرة تكون مجموعات متجانسة داخلياً»**[6]. وأخيراً فقد عرفت على أنها **«تلك الأسواق التي تتضمن في أجزائها على أكثر من مشتري ويختلفون فيما بينهم من حيث الاحتياجات، الموارد، المواقف في الشراء، التجارب التسويقية، وأي من هذه المتغيرات يمكن أن تستخدم بعملية تجزئة السوق»**[7].

ويستنتج من هذه التعاريف بأن تجزئة السوق تعني في حقيقتها الاستجابة الدقيقة لتوجهات المستهلك في إشباع حاجاته من السلع والخدمات من خلال تسهيل مهمته في الحصول عليها. وذلك عن طريق تقسيم السوق الكلي على وفق مجاميع المنتجات أو الإشراف على أسواق أصغر ليتمكن بالتالي من الحصول على ما يحتاجه دون عناء في البحث عنها، وأن تكون تلك الأسواق المجزئة متجانسة فيما بينها[8].

2- تقسيم السوق Market Divide :

لاستكمال الصورة فيما يتعلق بتجزئة السوق فإنه يمكن أن نقسم السوق وبشكل عام إلى نوعين من الأسواق وهما:

أ- أسواق المستهلك Consumer Markets:

وتتضمن المشترين من الأفراد والذين يكون هدفهم هو إشباع حاجاتهم الشخصية، أو الإنتفاع من السلع والخدمات التي يشترونها دون أن يكون هدفهم الربح من خلال إعادة بيعها. وكما هو مثلاً في أسواق الغذاء، الملابس، الخدمات الشخصية، المنتجات المنزلية...إلخ. أما المعايير المعتمدة في تجزئة سوق المستهلك فيمكن توضيحها بالجدول (1-2)[9].

1- المتغيرات الجغرافية
- المنطقة.
- حجم المدينة.
- المناخ.
- الكثافة السكانية.

2- المتغيرات الديمغرافية
- العمر.
- الحالة الإجتماعية.
- الجنس.
- المهنة.
- حجم الاسرة.
- الديانة.
- الدخل.

3- المتغيرات السيكولوجية
- نمط حياة الفرد.
- الشخصية.
- الحالة الصحية.
- الدوافع.
- الهواية.

4- المتغيرات السلوكية
- حجم الشراء.
- المنافع المتوقعة.
- الولاء للعلامة.
- الذكاء.

جدول (1-2):

المتغيرات المعتمدة في تجزئة سوق المستهلك

ب- أسواق منظمات الأعمال Organizational Markets:

يمكن تسميتها أيضاً أسواق منظمات الأعمال إلى منظمات الأعمال (B2B) Business-to-Business والتي تنحصر أهدافها بالتعامل لغرض إعادة البيع مرة أخرى لتحقيق الربح، أو لاستخدامها بشكل مباشر في عمليات الإنتاج لمنتجات أخرى، أو لاستخدامها لأغراض عامة في عمليات المنظمة (تسهيلات). أما المعايير المعتمدة كمتغيرات في تجزئة سوق منظمات الأعمال فيمكن عرضها في الجدول (2-2)[10]

1- المتغيرات الديمغرافية - الصناعة. - حجم الشركة. - الموقع. **2- المتغيرات العملياتية** - التكنولوجيا. - مستوى الاستخدام. - الخدمات المطلوبة. **3- العوامل الموقفية** - السرعة في التسليم. - القبول. - حجم الطلب.	**4- طرق الشراء** - مركزية ولامركزية الشراء. - قوة الهيكل التنظيمي. - طبيعة العلاقات. - سياسات الشراء العامة. - محددات الشراء. **5- الخصائص الشخصية** - الخطر المتوقع. - الولاء. - التشابه بين المشتري والبائع (التوافق).

جدول (2-2):

المتغيرات المعتمدة في تجزئة سوق منظمات الأعمال

3- متطلبات تجزئة السوق Market Segmentation Requirements :

لغرض قيام المنظمة بتجزئة السوق ومن ثم الوصول إلى السوق المستهدف فإن هنالك عدد من المتطلبات الواجب قياسها أو تحديدها لكي تبرر عملية الدخول وأن تكون ناجحة. ولكن قبل هذه المتطلبات نفترض أن تحدد أولاً العوامل ذات الجاذبية Attractive للشركة التي تدفعها أو تحفزها للدخول إلى هذه السوق أو تلك. والمتمثلة بحجم السوق، النمو، الربحية، إنخفاض المخاطرة، الاستقرار الإقتصادي...إلخ. فضلاً عن أن يكون هنالك توافق وانسجام بين أهداف المنظمة المطلوب تحقيقها من دخولها إلى هذه السوق أو تلك مع مواردها المتاحة. وعند ذلك يمكن أن تحدد متطلبات تجزئة السوق وهي[11]:

1 - أن تكون السوق قابلة للقياس Measurable من حيث الحجم، القوة الشرائية، والخصائص الأخرى التي يمكن قياسها.

2 - أن تكون السوق كبيرة ومربحة وبما يكفي عند القيام بعملية التقييم للبرنامج التسويقي الممكن اعتماده وتنفيذه في تلك السوق.

3 - إمكانية الوصول Accessible إلى ذلك الجزء من السوق بشكل فاعل عبر وسائل الإتصال المختلفة.

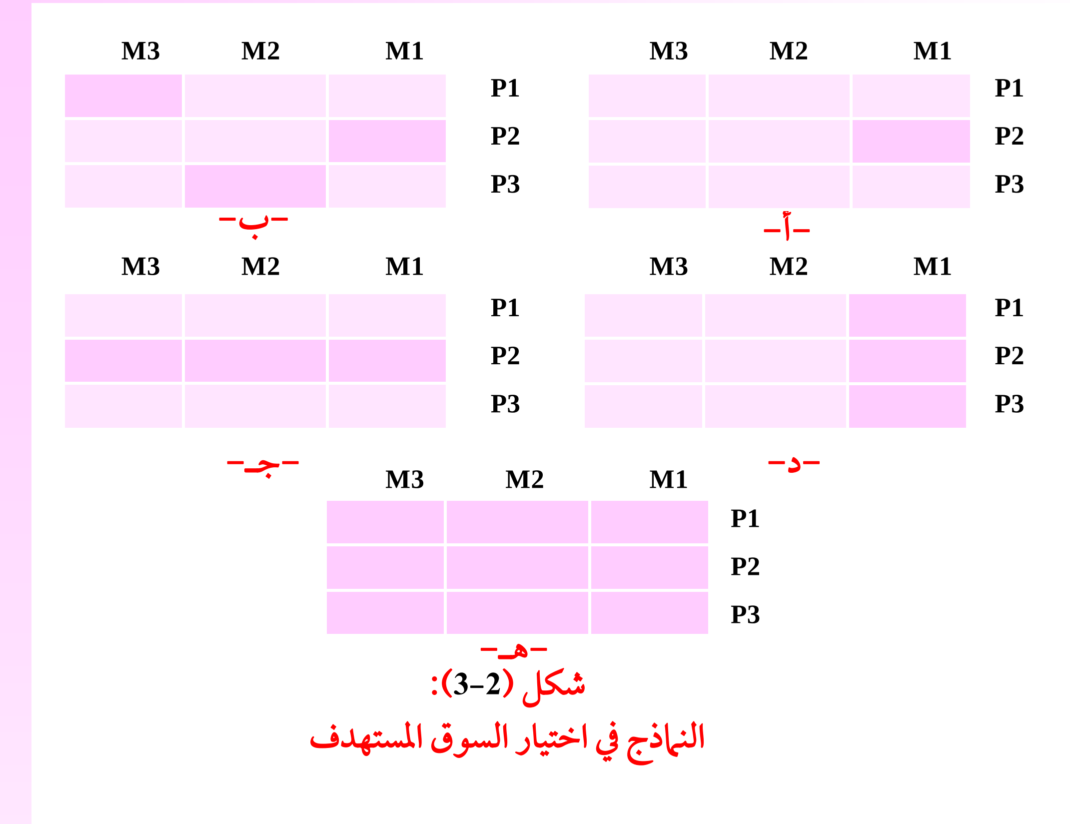
4 - أن يكون السوق متمايز (متنوع) Differentiable بحيث يمكن الاستجابة إلى مختلف عناصر برنامج المزيج التسويقي المقرر تنفيذه في

السوق.

5 - فاعلية البرنامج المعد لتجزئة السوق تؤشر من خلال قدرته على التطبيق وأن يكون عملي Actionable عند التنفيذ.

4- السوق المستهدف Target Market:

تعتبر الخطوة الأساسية والمهمة في تجزئة السوق للوصول إلى ما تريد المنظمة تنفيذه من استراتيجيات تسويقية في تعاملها مع السوق، والتي يمكن أن تأخذ خمسة (5) نماذج في اختيار السوق وكما موضحة في الشكل (2-4) وهي[12]:



شكل (2-3):
النماذج في اختيار السوق المستهدف

أ- التركيز على جزء من السوق Single- Segment Concentration :

على وفق هذا النموذج تقوم الشركة باختيار جزء محدد من السوق، كما هو مثلاً في قيام شركة فولكس واكن Volkswagen بالتركيز على سوق السيارات الصغيرة والتي استطاعت أن تحصد مكانة وقوة كبيرة في ذلك الجزء من السوق. هذا التوجه الستراتيجي للمنظمة يمكنها من أن تمتلك معرفة دقيقة عن احتياجات السوق المستهدف، وإنجاز العمل التسويقي بشكل كبير. فضلاً عن كونها تحقق منفعة إقتصاديات العمليات من خلال التخصص في الإنتاج، التوزيع، الترويج وبما يجعلها قائدة للسوق ومن الممكن أن تحقق عائد مرتفع على الاستثمار.

بالمقابل هذه الستراتيجية لا تخلو من المخاطر، ولعل من أبرزها هو تراكم المنتجات

في الأسواق المستهدفة، وقد يعرضها إلى الفشل أو التلف وبخاصة للمنتجات الغذائية مما يدعوها إلى اختيار أكثر من جزء من السوق.

ب- اختيار تخصصي Selective Specialization:

في ظل هذه الستراتيجية تقوم الشركة باختيار متخصص لعدد من أجزاء السـوق، ولكل جزء مستوى معين أو درجة من الجاذبية في التوجه إليه وعبر الفرص المتاحة فيه. ولعل الميزة في استخدام هذا الاختيار هو توزيع حـدة المخـاطره مـع إمكانيـة المنـاورة والتحرك في الأسواق (الأجزاء) الأكثر جدوى اقتصادياً من غيرها والتي تم اختيارها.

جـ- تخصص في المنتج Product Specialization :

تركز الشركة في استراتيجيتها هنا على التخصص في منتج محدد يـتم التعامـل بـه في أجزاء مختلفة من السوق. كما هو مـثلاً في شركـة لإنتـاج الميكروسـكوب Microscope تقوم بتسويقه إلى أسواق مختلفة كأن تكون الجامعات، المستشفيات والمختبرات الطبيـة، الرصد الفضائي...إلخ. وهذه الستراتيجية تتيح للشركة التمتع بسـمعة قويـة في مجـال المنتج الذي تتعامل به مع فرصة لزيادة التخصـص وارتفـاع معـدل منحنـى الخـبرة في الإنتاج والتسويق.

د- تخصص في السوق Market Specialization :

يـتم التركيـز في هـذه السـتراتيجية عـلى خدمـة احتياجـات مجموعـة محـددة مـن المستهلكين وعبر سوق معينة، ولتقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات، كـما هـو مـثلاً في قيام شركة لإنتاج ملابـس الأطفـال (تخصـص في سـوق الأطفـال) ولتقـديم تشـكيلة متنوعة مـن السـلع التـي يحتاجونهـا مـن ملابـس النـوم، الملابـس العاديـة، الملابـس الداخلية...إلخ.

هـ- تغطية شاملة للسوق Full Market Coverage :

تقوم الشركة هنا بمحاولة خدمة جميع الزبائن وعلى اختلاف مجـاميعهم بالمنتجـات التي يحتاجونها. وهذا المنهج لا يمكن اعتماده إلا من قبل الشركات الكبيرة في الغالـب،

والتي تتمكن من اعتماد استراتيجية التغطية الشاملة للسوق. وكما هو مثلاً في اعتمادها من قبل شركة IBM (سوق الحاسبات) وشركة جنرال موتورز G.M (سوق السيارات) وشركة بيبسي كولا (سوق المشروبات الغازية). وهذه الشركات تستطيع أن تخدم هذه الأسواق المختلفة باعتماد استراتيجية التنويع واستراتيجية التمايز.

ثانياً: المزيج التسويقي Marketing Mix :

يمثل المزيج التسويقي بحقيقته الأداة التنفيذية للتسويق ككل وهو جوهر استراتيجية التسويق المنفذة في السوق. وبالتالي فإن القرارات المتخذة في مجال المزيج التسويقي تنصب أساساً حول فهم المنظمة الدقيق للسوق المستهدف، عبر البحث الدقيق والمعمق للخصائص والصفات التي تتميز بها السوق المستهدف عن غيرها من حيث البيانات الديمغرافية، حاجات المشتري، تصميم المنتج، المنافسة...إلخ. وبعامة يمكن القول بأن القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي لرسم وصياغة استراتيجية التسويق تتضمن خاصيتين هما:

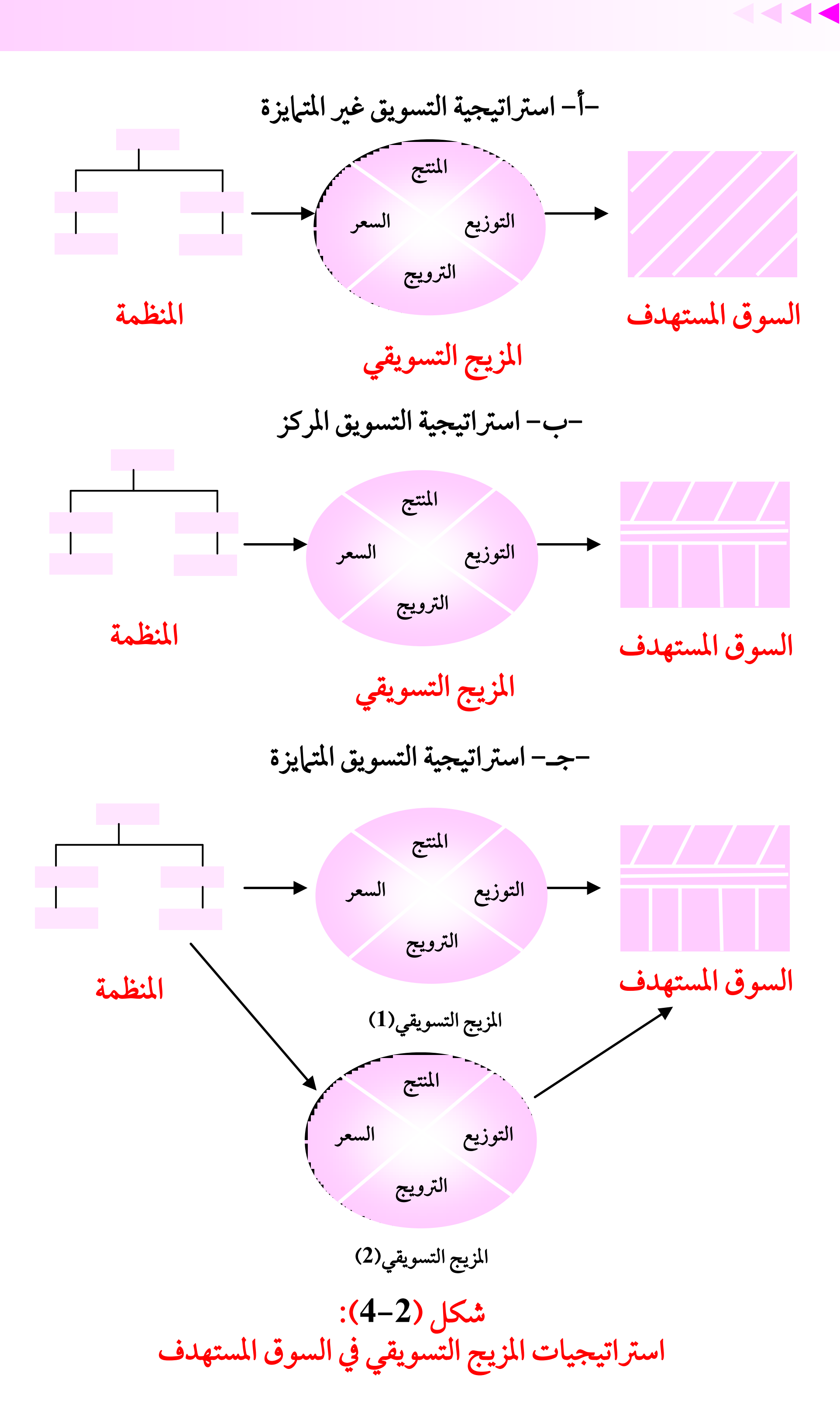
- الاتساق (الإنسجام) Consistency :

ويقصد بها أن تكون جميع قرارات المزيج التسويقي متسقة مع الستراتيجية الكلية للمنظمة ومع وحدة الأعمال الستراتيجية. وهذا الاتساق من شأنه أن يجعل المنظمة قادرة على إنجاز أهدافها على مستويات المنظمة.

- المرونة Flexibility :

وهو جعل المزيج التسويقي مستجيب للتغيرات الحاصلة في حالة السوق في مجال المنافسة أو تلبية حاجات المستهلكين أو أية تغيرات بيئية عامة وتسويقية.

وفي مجال المزيج التسويقي والعلاقة مع السوق المستهدف من قبل المنظمة فإن الستراتيجيات الممكن اعتمادها في ذلك يمكن توضيحها بالشكل (2-4) وهي:



شكل (2-4):
استراتيجيات المزيج التسويقي في السوق المستهدف

1- استراتيجية غير المتمايزة (المتجانسة) Undifferentiated Strategy :

وتتمثل بقيام الشركة بتصميم مزيج تسويقي واحد للدخول إلى السوق عبر منتج معين. وهذه الستراتيجية تفترض بأن كافة المستهلكين في هذا السوق على نمط واحد من الاحتياجات ولا توجد اختلافات فيما بينهم، وبالتالي فإنها تستخدم مزيج تسويقي واحد سواء كان ذلك لمنتج واحد، أو سعر موحد، أو أسلوب ترويجي واحد، أو نظام موحد للتوزيع. وهذه الستراتيجية يمكن اعتمادها وبشكل فعال تحت ظل حالتين هما:

أ - يكون عدد الأفراد كبير ومتناسب مع حجم السوق وأن تكون حاجاتهم متشابهة، وبالتالي تسميته بالسوق المتجانس Homogeneous Market، والمسوقون يستخدمون مزيج تسويقي واحد ولجميع المستهلكين في ذلك السوق. كما هو مثلاً في استخدام سيارات النقل العام داخل المدينة أو خارجها، والتي تعبر عن تشابه موحد لحاجات المستهلكين في التنقل. وبالتالي اعتماد شركة النقل لمزيج تسويقي موحد في التعامل مع هذه الخدمة المقدمة للمنتفعين منها (المستهلكين).

ب - على المنظمة أن تطور مزيجها التسويقي المعتمد بما يحقق رضا المستهلكين وإشباع حاجاتهم من خلال تحديد الاحتياجات العامة للمستهلكين في إجمالي السوق، وتطوير مهارات العاملين لديها بما يحقق ذلك، وعدم الإكتفاء في الإبقاء على ذات النمط في التعامل مع المزيج التسويقي.

2- استراتيجية التركيز Concentrated Strategy :

تستخدم هذه الستراتيجية عندما تكون هنالك اختلافات في السوق المستهدف تستوجب تجزئة السوق إلى قطاعات مناسبة، لتتوافق مع المنتج والمزيج التسويقي الموجه لذلك القطاع. فعلى سبيل المثال فإن الأفراد ليس جميعهم متشابهون في الرغبة أو الحاجة لنوع السيارة المراد شرائها، فمنهم يريدها اقتصادية، والآخر مريحة، والآخر

فارهة، والآخر سريعة وأداء قوي...إلخ. ولكن الشيء المشترك هنا هو أن المزيج التسويقي الموجه لهذه الأسواق موحد.

ولهذا السبب فإن المنظمة تقوم بتقسيم أو تجزئة السوق إلى أفراد، جماعات، منظمات، تجمعهم خاصية معينة أو أكثر من خاصية لتلك الحاجات من هذه المنتجات المشتركة. وهذا ما استخدم بشكل خاص من قبل شركات إنتاج المشروبات الغازية (مشروب محلى وغير محلى Diet)، سلاسل مطاعم الخدمة السريعة، المجلات، الصحف.

والميزة المهمة التي تحققها هذه الستراتيجية التسويقية في التعامل مع المزيج التسويقي هو التخصص Specialization، حيث تتمكن المنظمة من تحليل الخصائص والحاجات للمجموعة المستهدفة من السوق وتوجه جهودها نحو إشباعها. كما تعاملت شركة بورش Porshe لصناعة السيارات في تقديم سيارة رياضية فارهة من نوع Luxury لذوي الدخل المرتفع، والتي تحقق أداء عالي عند الاستخدام. وبالتالي فإن المنظمة التي تعتمد هذه الستراتيجية ستحقق عوائد كبيرة نتيجة لتوجهها المركز لهذه الأسواق المستهدفة.

ولكن الإنتقاد الذي يوجه إلى هذه الستراتيجة هو ما ينطبق عليها القول **«بأن لاتضع كامل البيض في سلة واحدة»** ، لأنها قد تتعرض إلى خسارة كبيرة مرة واحدة ويؤدي إلى ضرر كبير في المنظمة وسمعتها.

3- استراتيجية التمايز (غير المتجانسة) Differentiated Strategy :

تتمثل بقيام المنظمة باعتماد مزيج تسويقي موجه لكل جزء من السوق المستهدف، وتأتي هذه الستراتيجية في مرحلة لاحقة من اعتماد استراتيجية التركيز. أي انها لا يمكن تطبيقها من قبل المنظمة بشكل مفاجئ دون اعتماد الشركة لاستراتيجية التركيز في مرحلة سابقة. وهذه الاستير اتيجية اعتمدت من قبل شركة (V.W) لصناعة السيارات

لمنتجات متعددة للشركة، تتوجه بها إلى أسواق مختلفة باعتماد استراتيجية مزيج تسويقي مختلف لكل سوق تتعامل معه. وتحقق الشركة من اعتماد هذه الستراتيجية فرصة الحصول على تحقيق مبيعات أكبر لأنها تتوجه إلى أفراد أو أطراف مستهدفة أكثر.

أسئلة الفصل الثاني

س1: أوضح المعنى في استراتيجية التسويق؟ وأعطي تعريف محدد لها؟ وبين المتضمنات الأساسية لتعريفها؟

س2: من أجل تحقيق صياغة فعالة لاستراتيجية التسويق يتطلب النظر في عدد من القرارات ذات العلاقة بها، ما هي هذه القرارات؟

س3: أشر إلى المزايا التي يمكن أن تحققها المنظمة من اعتماد استراتيجية التسويق في عملها؟

س4: استخدم الشكل في توضيح الخطوات الأساسية في استراتيجية التسويق؟

س5: اشرح الجانب التخطيطي ضمن خطوات استراتيجة التسويق؟

س6: ما هي متضمنات الجانب التنفيذي ضمن خطوات استراتيجية التسويق؟

س7: ما هي متضمنات الجانب الرقابي ضمن خطوات استراتيجية التسويق؟

س8: ما المقصود بتطوير استراتيجية التسويق؟

س9: حدد مفهوم تجزئة السوق وعرفه واشرح مضمون ذلك التعريف؟

س10: ما المقصود بسوق المستهلك؟ وما هي الأسس المعتمدة في تجزئته؟

س11: ما المقصود بأسواق منظمات الأعمال؟ وما هي الأسس المعتمدة في تجزئتها؟

س12: ما هي الأشكال التي يمكن أن تعتمدها منظمة الأعمال في تعاملها مع السوق المستهدف؟ اشرح ذلك. استخدم الشكل في التوضيح؟

س13: ما هي الستراتيجيات الممكن اعتمادها في المزيج التسويقي للتعامل مع

السوق المستهدف؟ اشرحها واستخدم الشكل في التوضيح؟

قائمة المصطلحات

Marketing Strategy	استراتيجية التسويق	Target Market	السوق المستهدف
Strategy Formulation	صياغة التسويق	Mass Market	السوق الشامل
Planning Phase	الجانب التخطيطي	Micro Marketing	التسويق الجزئي
Situation Analysis	التحليل الموقفي	Market Divide	تقسيم السوق
Industry Trends	توجهات الصناعي	Consumer Markets	أسواق المستهلك
Competitors	المنافسون	Organizational Markets	أسواق منظمات الأعمال
Market Segmentation	تجزئة السوق	Requirements	متطلبات
Product Positioning	مكانة المنتج	Measurable	قابل للقياس
Marketing Program	البرنامج التسويقي	Accessible	ممكن الوصول إليه
Budget	الموازنة	Selective	اختيار
Implementation Phase	الجانب التنفيذي	Specialization	تخصصي
Resources	الموارد	Consistency	الاتساق (الإنسجام)

Schedules	الجدولة	Undifferentiated Strategy	استراتيجية غير متمايزة
Executing	الإنجاز	Concentrated Strategy	استراتيجية التركيز
Marketing Tactics	التكتيك التسويقي	Differentiated Strategy	استراتيجية التمايز
The Control Phase	الجانب الرقابي		

المصادر المعتمدة في الفصل الثاني

1- Berkowitz, Eric,N.et al, Marketing, 6th ed, McGraw-Hill,2000, P.41

2- Boyd & Walker, OP.cit,1990, P.47

3- Cravens & Piercy, OP.cit, 2006, P.29

4- Berkowitz, OP.cit, 2000,P.42

5- McCarthy, E.Jerome & Perreault, William, D. Basecal Marketing, 11th ed, IRWIN, 1993, P.G.11

6- Etzel, Michael, et al, Marketing, 11th ed, McGraw-HillCo, Boston, 1997, P.158

7- Kotler, Philip, Marketing Management, 8th ed, Prentice-hall, International, Inc, New Jersey, 1994, P.265

8 - البكري، ثامر التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2006، ص103.

9- Pride & Ferrell, Marketing, …, Houghton Mifflin co, 2000, P.171

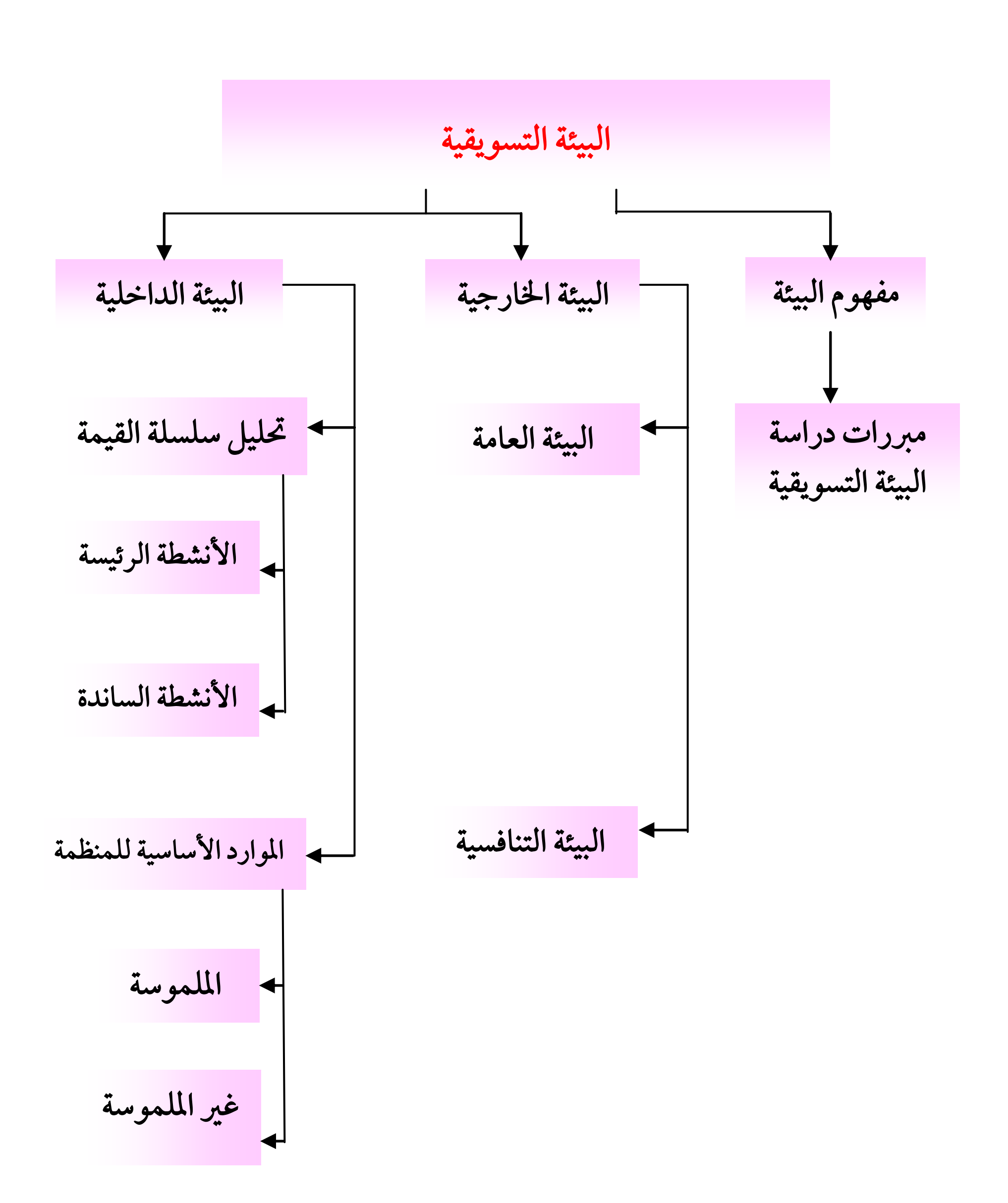
10- Kotler, Philip, Marketing Management, 11th ed, Prentice- hall, 2003, P.296

11- Ipid, P.286

12- Ipid, P.296

13- Pride & Ferrell, OP.cit, 2006, P.207

هيكلية الفصل الثالث



الفصل الثالث

البيئة التسويقية

Marketing Environment

تعمل المنظمات على شتى أشكالها وتخصصاتها في نظام بيئي كبير محيط بها تستمد منه قدراتها في اكتساب مدخلاتها وتوليد مخرجاتها المتوافقة مع السوق المستهدف الذي تعمل به. فضلاً عما تواجهه أيضاً من معوقات تحول دون تحقيق أهدافها وبلوغها إلى ما تصبوا إليه بالشكل المقرر. وعلى هذا يمكن القول بأن المنظمة تؤثر وتتأثر بذات الوقت في المتغيرات البيئية المحيطة بها وبنسب مختلفة ومتباينة، تبعاً إلى قدرة المنظمة في السيطرة على المتغيرات البيئية ودرجة قربها إليها، والتي يمكن تحديدها أساساً بالبيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية لها، والتي تتجزء إلى متغيرات مختلفة.

وفي هذا الفصل سيتم تناول البيئة وتحديداً البيئة التسويقية وعلى وفق المنظور الستراتيجي للتأثير على المنظمة وقراراتها الستراتيجية من خلال:

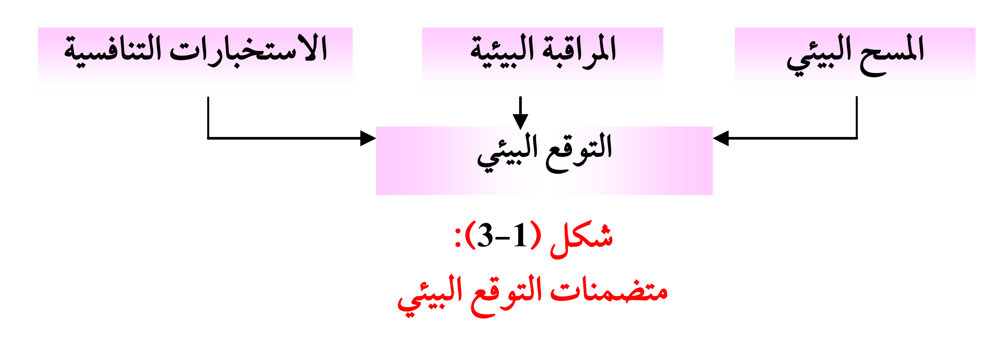
- تحديد مفهوم البيئة وما يرتبط بها من معاني.
- المعنى في البيئة التسويقية والمبررات في دراستها.
- البيئة العامة والمتغيرات الرئيسة التي تحتويها.
- نموذج بورتر للقوى الخمس في تحليل بيئة الصناعة.
- نموذج تحليل سلسلة القيمة لتقييم البيئة الداخلية للمنظمة.
- الموارد الأساسية للمنظمة في بيئتها الداخلية.

مفهوم البيئة Environment Concept

نجاح الشركات في اقتناص الفرص التسويقية قياساً بغيرها من المنافسين يكمن أساساً في قدراتها على تحليل البيئة التسويقية المحيطة بها، وخلق التوافق بين قدراتها المميزة وما يحيط بها من متغيرات مختلفة، وسواء كانت لصالحها أم ضدها. وعليه فإن فهم البيئة بشكل عام والتسويقية بشكل خاص يعني التحليل المعمق والستراتيجي لبيئتها الداخلية ومدى توافقها مع البيئة الخارجية التي تعمل بها.

ولعل المبررات في هذا الإلزام لتحقيق الفهم الدقيق للبيئة التسويقية هو تميزها بحالة عدم التأكد Uncertainty وهذا ما ينعكس على قدرة مدراء التسويق في اتخاذ القرارات الناجعة في العديد من الحالات بسبب محدودية المعلومات وتغيرها السريع. وهذا ما انعكس على سمة أخرى تميزت بها البيئة وهي سمة التعقيد Complexity والتي تأشرت من خلال تعدد وتنوع المتغيرات التي تحتويها وسرعة تغيرها، مما استوجب على المنظمة أن تكون أكثر مرونة واستجابة للتغيرات البيئية الحاصلة.

وتأسيساً على ذلك فإن مدراء التسويق تقع عليهم مسؤولية التحليل البيئي قبل اتخاذ أي قرار تسويقي من شأنه أن تنعكس نتائجه سلباً على أعمال المنظمة. **وعملية التحليل البيئي تعني التنبؤ والتوقع لما يمكن أن يحصل في البيئة التسويقية وتأشير مقدار التأثير الإيجابي أو السلبي المنعكس على المنظمة**. وتتأشر متضمنات التوقع البيئي[1] والموضحة في الشكل (3-1) بالآتي:



شكل (3-1):
متضمنات التوقع البيئي

1- المسح البيئي Environmental Scanning :

تعني مراقبة البيئة الخارجية للمنظمة لغرض توقع التغيرات البيئية التي يمكن أن تحصل وما هو حاصل منها حالياً، وما يمكن أن تستلمه من إنذارات مبكرة وناجعة. ومن خلال المسح البيئي تتمكن المنظمة من مقابلة التوجهات والأحداث الحرجة التي قد تواجهها مستقبلاً في عملها. ولكي تغير من أنماط عملها قبل أن يأخذ المنافسون المبادرة في قيادة السوق، وتصبح المواجهة معهم في مرحلة لاحقة أصعب مما هي عليه في المرحلة المبكرة.

2- المراقبة البيئية Environmental Monitoring :

تتمثل في حقيقتها بملاحظة المسارات البيئية والتطور الحاصل في التوجه البيئي من خلال سلسلة أحداث أو نشاطات حاصلة، والتي تكتشف في الغالب أثناء عملية المسح البيئي. ولكن قد تكتشف المنظمة متغيرات بيئية مصادفة ومن خارج حدود نشاطها الرئيسي، ويكون لها تأثير مستقبلي عليها وسواء كان إيجاباً أو سلباً. لذلك يتطلب أن تكون هنالك مراقبة قريبة للبيئة للوقوف على ما يمكن أن يحصل بها من متغيرات. وكما هو حاصل في صناعة السيارات مثلاً من تغيرات تكنلوجية مستجدة تتوافق مع رغبات المشتري والتغيرات الحاصلة في أنماط حياتهم.

3- الاستخبارات التنافسية Competitive Intelligence :

تساعد الاستخبارات التنافسية والموجهة أساساً نحو البيئة التي تعمل بها المنظمة على معرفة وفهم طبيعة التنافس الحاصل فيها ومقارنة ذلك بما تمتلكه من مكامن قوة ونقاط ضعف. وهذا الأمر يتطلب جمع البيانات والمعلومات الاستخبارية عن المنافسين لها في ذات الصناعة وتقديمها بشكل دقيق أمام متخذ القرار لكي يكون القرار صحيح وفعال. ولاشك أن الاستخبارات التسويقية ستساعد الشركة على تفادي المفاجئات التي قد يقوم بها المنافسون. وإن لم تفعل ذلك يكون الوقت قد مضى في الرد عليهم

ومجاراتهم في السوق.

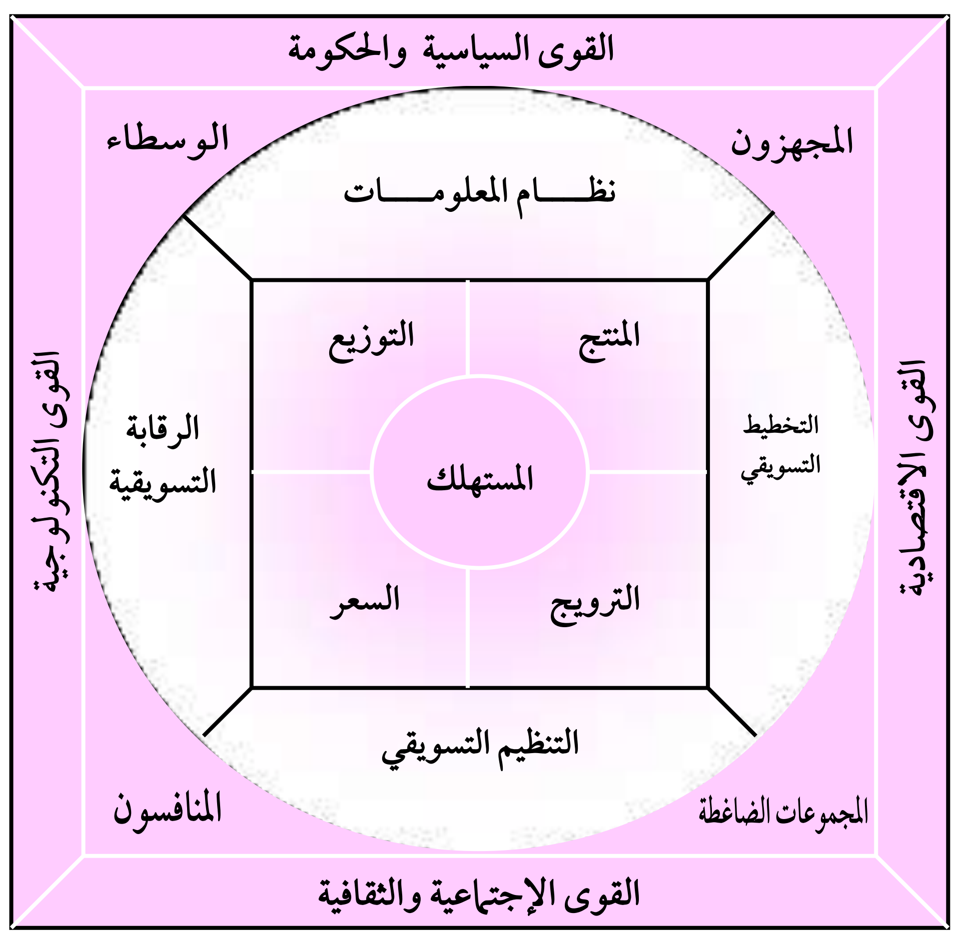
هذه المتضمنات مجتمعة تمثل التوقع البيئي Environmental Forecasting والتي تعد بمثابة المرحلة الأولى لعمليات التحليل البيئي لرسم واعتماد التوجه الستراتيجي الذي تختطه المنظمة تجاه التعامل مع المنافسين. وفي ضوء ما تمتلكه من مكامن قوة ونقاط ضعف من جانب، والفرص والتهديدات التي تواجهها في محيطها الخارجي الذي تعمل به من جانب آخر.

ولاستكمال مفهوم البيئة التسويقية فإنه يمكن الإشارة إلى تعريفها والذي حدد على أنه **«مجموعة القوى الخارجية المؤثرة بشكل مباشر أو غير مباشر على مدخلات المنظمة المتمثلة بالموارد البشرية المالية، الطبيعية والمواد الأولية والمعلومات والتي ينتج منها مخرجات كبضاعة، خدمة أو فكرة»**[2]. ونرى في هذا التعريف بأنه قد اقتصر على القوى الخارجية وتأثيرها على المنظمة، في حين نجد بأن البيئة التسويقية تمتد من داخل المنظمة والتي تتمثل بعناصر مزيجها التسويقي والوظائف الأخرى المتشاركة معها إلى ما يحيط بها بشكل مباشر أو ما هو أبعد من ذلك. وبالتالي يمكن أن نعرفها على أنها **«مجموعة القوى الخارجية المحيطة بالمنظمة والمتغيرات الداخلية والتي تؤثر بشكل مشترك على كفاءة الإدارة التسويقية عبر أنشطتها المختلفة لتقديم وإشباع حاجات ورغبات الزبائن»**. ونرى بأن هذا التعريف قد احتوى على المتضمنات التالية:

- البيئة التسويقية امتداد من داخل المنظمة إلى خارجها وبما يحيط بها من متغيرات مختلفة.
- تؤثر البيئة التسويقية على كفاءة الأداء التسويقي المتحقق في أنشطة المزيج التسويقي وخططها سلباً أو إيجاباً.
- تهدف المنظمة من استكشاف البيئة التسويقية إلى إيصال مخرجاتها وبما مخطط له إلى زبائنها.

مبررات دراسة البيئة التسويقية:

طالما كانت البيئة تمثل المحيط الذي تعمل به المنظمة والمؤثر في ديمومتها واستمرارها، فإنه من الواجب تماماً على المنظمة أن تدرسها لكي تستوعبها وتتوافق معها وبما يمكنها من البقاء والاستمرار. والبيئة التسويقية يمكن توضيح متغيراتها إجمالاً بالشكل (3-2) [3] والذي من خلاله يمكن أن نحدد المبررات المنطقية التي نستنتجها وتدعونا لدراسة البيئة التسويقية في مجال استراتيجيات التسويق وهي:



شكل (3-2):
متضمنات البيئة التسويقية

1 - انطلاقاً من نظرية النظم فإن أي نظام هـو جـزء مـن نظـام أشمل Sub-System، وبالتـالي فـإن الدراسـة والتخطـيط لأي نظـام فرعـي يتوجب دراسة ما يحيط به من أنظمة متشاركة معه وما يرتبط بـه أساسـاً مـن نظام أشمل. فعلى سبيل المثال لغرض قيام إدارة التسويق بحملة ترويجية فإنه يتطلب منها القيام بتصميم الإعلانات بما يتوافـق مـع المنـتج المعلـن عنـه أو التنسيق مع الإدارة المالية في المنظمة لتحديد الميزانية المطلوبة للإعلان، ومـن ثم جمع المعلومات عن السوق والإعلانات المنافسة لغرض التخطيط الـدقيق لإنجاح الحملة الإعلانية، فضلاً عن توافق صيغة وشكل الإعلان مع القييم والثقافات السائدة في المجتمع...الخ.

2 - دراسة البيئة التسـويقية يعنـي في حقيقتـه خلـق حالـة مـن التوافق بين ما تمتلكه من قدرات وموارد وما تواجهه من متغـيرات خارجيـة ومتمثلة تحديداً بالفرص المتاحة لها بالسوق لغرض الوصـول إليهـا وبشـكل ناجح.

3 - كثير من الأعمال التي تقوم بها المنظمـة معرضـة للفشـل أو أنها تفشل بسبب محدودية المعلومات المتاحة لها عن طبيعة وخصوصـية تلـك الأعمال. وعليه فإن دراسة البيئة وتحديداً الخارجية منها تجعـل المنظمـة أكثـر قدرة على استقراء المتغيرات المحيطة بها وإزالة حالة اللاتأكـد التـي تعـترض عملية التخطيط التسويقي وتنفيذ الخطة التسويقية وتكون أكثر قرباً للتحقق.

4 - تأسيساً على ما سبق فإن دراسة البيئة واستكشاف متغيراتها يجعل المنظمة أكثر قدرة على اتخاذ القرارات الستراتيجية الصائبة، ومن خلال الوقوف على أرضية صلبة من المعلومات والتحليل الدقيق للمتغيرات البيئية

المبحوثة.

البيئة الخارجية External Environment :

يقصد بالبيئة الخارجية للمنظمة بأنها كافة المتغيرات المحيطة بها والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على عمليات اتخاذ القرار أو الأفعال التي تؤديها. وبالتالي يمكن تعريفها على أنها **«كل العناصر الموجودة خارج حدود المنظمة والتي تمتلك القدرة على التأثير في كل أو جزء من المنظمة»**[4]. وقد تكون هذه العوامل عبارة عن سلوكيات للزبائن، المنافسين، الوسطاء، أو خصائص البيئة الصناعية التي تعمل بها، أو لتدخلات الحكومة وما تفرضه من سياسات...الخ.

ولفهم بيئة الأعمال وتطبيقات المنظمة لأعمالها، فإنه تكون الحاجة واضحة إلى تحليل البيئة الخارجية وما تتضمنه أساساً من البيئة العامة والبيئة التنافسية (بيئة الصناعة) التي تعمل بها المنظمة، وهذا ما سيتم مناقشته.

أولاً: البيئة العامة The General Environment:

يمكن تسميتها أيضاً بالبيئة الكلية Macro-Environment وتتضمن البيئة العامة كافة العناصر والمتغيرات التي يكون لها تأثير كبير على استراتيجية المنظمة، وما يترتب عليه من محدودية في قدرات المنظمة على مواجهتها، لما تتسم به من عدم القدرة في السيطرة على تلك المتغيرات. ويمكن تأشير أهم هذه العناصر بالآتي:

1- العوامل الديموغرافية The Demographic Factors :

يكون من السهولة بمكان فهم هذه العوامل وقياسها الكمي بشكل عام قياساً بالعوامل البيئية العامة الأخرى. وتتضمن العوامل الديموغرافية في الغالب أعمار السكان، أعراقهم، توزيعهم الجغرافي وأعدادهم، ارتفاع أو انخفاض الثروة، مستويات الدخل وتوزيعه على السكان...الخ. وعلى سبيل المثال وللإشارة إلى أهمية هذا العامل وانعكاساته على منظمات الأعمال أو الأطراف الأخرى ذات العلاقة. فإن

الإحصاءات السكانية لعام 2005 في روسيا تشير إلى أن نصف العائلات فيها تعيش بدون أطفال!!. ولعل مرد ذلك يعود إلى الوضع الاقتصادي والديموغرافي للسكان. وهذا من شأنه أن ينعكس مستقبلاً على مجالات مختلفة، ومن أبرزها القصور في أعداد القوى العاملة وبمجالات مختلفة من الصناعة. وكذلك الإشارة أيضاً إلى ما شرعته الصين من قوانين وقيود على تحديد الإنجاب والذي حدد بطفل واحد فقط لكل عائلة، وذلك لمواجهة الانفجار السكاني فيها والذي تجاوز 1.2 مليار نسمة وما يقابله من محدودية في الموارد الطبيعية المتاحة لها.

2- العوامل الاجتماعية والثقافية Social & Culture Factor :

تتمثل بالمؤثرات المتعلقة بالقيم، المعتقدات، أنماط الحياة في المجتمع...الخ. وهذا ما قاد إلى أحداث تغيرات كبيرة في البيئة انعكست على سبيل المثال في الأعداد الكبيرة من النساء العاملات في سوق العمل والذي كان حكراً على الرجال. وقد نتج عن هذا الأمر ارتفاع واضح في مستوى الدخل للأسرة، بعد أن أصبح هنالك أكثر من مصدر للدخل.

كما أن تطور مستوى التعليم لدى النساء أتاح لهن الفرصة في الارتقاء إلى مستويات متقدمة في الإدارات العليا المختلفة، ومنها منظمات الأعمال. وتشير الإحصاءات الصادرة عن الجمعية الدولية لتعليم الإدارة في هذا المجال إلى أن عدد النساء الحاصلات على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية قد ارتفع من 609 عام 1968 إلى 3.297 عام 1996. وهذا من شأنه أن ينعكس بشكل كبير على تغير أنماط مختلفة من حياة الأفراد وقيمهم وتعاملاتهم مع سلوكيات أخرى غير تقليدية.

3- العوامل التكنولوجية Technological Factors :

التطور في التكنولوجيا أتاح المجال واسعاً لإدخال منتجات جديدة وتطويرها بما يخدم المستخدم النهائي لها، وهذا ما انعكس على عمليات الإبداع والتطوير في العديد من الصناعات. ومنها على سبيل المثال التطورات التكنولوجية الحاصلة في الهندسة الوراثية، تكنولوجيا الإنترنت، التصميم على الحاسوب (CAD) والتصنيع على الحاسوب (CAM)، البحث في المواد البديلة بمجالات الطاقة والتصنيع، فضلاً عن معالجة مشكلات التلوث البيئي الناجم عن التسارع الصناعي الحاصل في العالم.

ويقصد بالتكنولوجيا تحديداً هو تطبيق المعرفة والأدوات المستخدمة لمعالجة المشكلات التي يمكن مواجهتها في إنجاز مهمة معينة وبشكل فاعل. وهذا ما قاد إلى الاهتمام الكبير في منظمات الأعمال والجامعات والحكومات لزيادة فاعلية النتائج المتحققة من استخدام التكنولوجيا وبما يصب في خدمة أهدافها وعملها. ومن المناسب الإشارة هنا إلى أن اليابان أنفقت في عام 2005 ما يقرب من 250 مليار دولار في مجال البحث والتطوير للحفاظ على رياديتها في مجال التفوق التكنولوجي والصناعي وبخاصة في مجال الصناعات الإلكترونية.

وإذا ما أردنا أن نؤشر أهمية التكنولوجيا كبيئة مؤثرة في التسويق فيمكن تأشيرها بالآتي[5]:

- الإتاحية الكبيرة لتكنولوجيا التسويق عن بعد من خلال أنظمة الاتصالات المتطورة والاستخدامات الكبيرة والمتنوعة في مجال الإنترنت.
- اختصرت التكنولوجيا الضياعات الكثيرة الحاصلة في الوقت الذي يقضيه المستهلك في اقتناء حاجاته وتسوقه، من خلال إمداده بالمعلومات المستمرة والمتكاملة عما يحتاجه.

- إتاحة القدرة الكبيرة للموزعين وإدارات المخازن في السيطرة على حركة المواد وتقليل التالف منها جراء الخزن أو المناولة.

- إمكانية التسوق للمستهلك على مدار ساعات اليوم والأسبوع عبر عمليات التسوق على الإنترنت. وهذا ما انعكس بالاتجاه المقابل على المتاجر في اشتغالها على طول ساعات اليوم على الشبكة وليس على الحقيقة.

4- العوامل الاقتصادية Economic Factors :

لهذا العامل تأثير كبير على مجمل الصناعات وسواء كانت في مجال السلع النهائية والخدمات، الصناعة أو الحلقات التسويقية والحكومية...الخ. ولعل المفاتيح الرئيسة لهذا العامل تتأشر فيما يتعلق بمعدلات الفائدة، معدلات البطالة، أسعار السلع للمستهلك، إجمالي الناتج الوطني...الخ.

وتنعكس تأثير البيئة الاقتصادية على منظمات الأعمال بشكل كبير عندما تتحرك الدورة الاقتصادية عبر مراحلها الأربع المتمثلة بالرخاء، التراجع، الكساد، الانتعاش، ولكل مرحلة تأثير مختلف ينعكس على اعتماد منظمة الأعمال استراتيجيات تسويقية مختلفة تماما عن المرحلة الأخرى.

5- العالمية Global :

ازدادت أهمية هذا المتغير في ظل عالم منفتح واتساع كبير في التعاملات الدولية وخارج حدود البلد الواحد، حتى أصبح القول بأن العالم هو بمثابة قرية صغيرة ساهمت وسائل النقل والاتصالات في جعله بهذا الشكل الجديد. فضلاً عن الاتفاقات الاقتصادية والأجواء السياسية التي شهدها العالم في الانفتاح ما بين الدول والتشارك في الأعمال المختلفة. وقد أسهمت بشكل فعال في جعل العالمية متغير جديد يضاف إلى بيئة أعمال المنظمة لما أتاحته من فرص كثيرة للوصول إلى أسواق خارجية لم تكن

تستطيع الوصول إليها في مرحلة سابقة.

فضلاً عن ذلك فإن العالمية قد أتاحت أمام منظمات الأعمال فرص التعامل مع متغيرات جديدة سواء كان ذلك في المهارات الإدارية التي لم يكن ممكناً التعامل معها في السابق، العاملين، انتقال تكنولوجيا المعلومات، المواد الأولية وبدائل الطاقة...الخ.

ثانياً: البيئة التنافسية The Competitive Environment :

فضلاً عن البيئة العامة فإن المدراء عليهم أن يأخذوا بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالمنظمة بشكل مباشر والتي تسمى بالبيئة التنافسية أو البيئة الجزئية Micro-Environment وتسمى أحياناً ببيئة المهمة Task أو بيئة الصناعة Industry. وبشكل عام يقصد ببيئة التنافس هو عمل المنظمة بشكل مشترك مع بقية المنظمات الأخرى في ذات الصناعة والتي تتشابه إلى حد كبير في ذات المنتجات والخدمات التي تقدمها، وأساليب الإنتاج المعتمدة فيها والزبائن الذين يتعاملون معها.

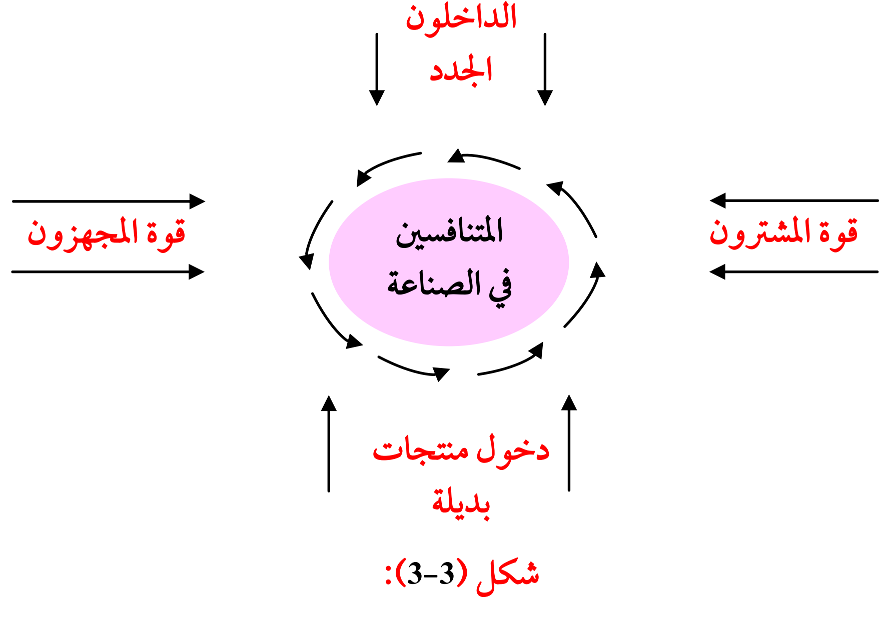
أما عملية التحليل لبيئة التنافس في السوق فإنها ترتبط بشكل محدد مع خصوصية المنظمة العاملة في تلك الصناعة[6]. فعلى سبيل المثال أن عملية تحليل المنافسة لشركة كوكاكولا في السوق يتطلب النظر إلى عاملين أساسيين من المعلومات المتعلقة بها وهما:

- توصيف محفظة الصناعة التي تعمل بها الشركة.
- تحليل سلسلة القيمة (القنوات التوزيعية) والمرتبطة بعدد من المنظمات والتي يمكن أن تحقق قيمة مضافة لشبكة التوزيع وصولاً إلى المستهلك النهائي.

وهذا يعني بأن عملية التحليل ستتم بشكل أفقي Horizontal لتغطية كافة الأشكال من المنظمات العاملة في الصناعة (المشروبات الغازية) بذات العلاقة مع شركة كوكاكولا. وكذلك التحليل العمودي Vertical من خلال القيمة المضافة التي تحققها

سلسلة قنوات التوزيع من خدمات وقيمة حتى وصولها للمستهلك النهائي.

ولعل خير تحليل للبيئة التنافسية هو ما جاء به Michael Porter والمسمى بنموذج القوى الخمسة لتحليل بيئة الصناعة والموضح في الشكل (3-3) والمتكون من[7]:



شكل (3-3):

نموذج بورتر القوى الخمسة لتحليل بيئة الصناعة

1- قوة المجهزون:

وتتمثل بالقوة التفاوضية التي يمتلكها المجهزون حيال تعاملهم مع المنظمة والتي تتأشر بالآتي:

- هنالك عدد قليل من المجهزين العاملين في مجال الصناعة المعنية والتي تعمل بها المنظمة.
- يكون من الصعوبة في أحيان الاتفاق مع مجهزين آخرين للتجهيز بمدخلات الإنتاج.

- الصناعة التي تعمل بها المنظمة ليست من اهتمام المجهزين أو كونها ذات جاذبية للدخول فيها.
- المواد أو المنتجات المصنعة التي يقدمها المجهز تكون مهمة وأساسية كمدخلات للصناعة في منتجات المنظمة المقدمة للمستهلك النهائي.
- المنتجات التي يقدمها المجهز تكون متميزة فضلاً عن انخفاض أسعارها.
- يتمتع المجهزون بتكاتف واتفاق ضمني فيما بينهم للتعامل مع السوق.

2- قوة المشترون:

وهو ما يتمتع به المشتري سواء كان منظمة أو وسطاء أو تجار من قوة التفاوض مع المنظمة والتي تتأشر بالآتي:

- تمتعه بميزة الشراء بكميات كبيرة وقد تصل في بعض الحالات إلى احتكار شراء كامل الإنتاج ولمدة زمنية معينة وقد تصل إلى سنة أو أكثر من ذلك.
- قبول المشتري للمنتج يتطلب توافر مواصفات معيارية فيها؛ لأنها تدخل في مجالات إنتاجية أخرى. كما هو على سبيل المثال في صناعة الأدوية والمواد الكيماوية أو الإلكترونية.
- الأسعار التي يقدمها المشتري تفضيلية قياساً بغيره من المشترين.
- يتمتع المشتري بقدرة كبيرة في الحصول على المعلومات المتعلقة بذات المنتج أو البدائل المتاحة في السوق.
- التسهيلات الكبيرة التي يقدمها في عمليات التسديد النقدي.

3- الداخلون الجدد:

أية صناعة ناجحة يمكن أن تكون ذات جاذبية واضحة للمستثمرين للدخول إليها، وبخاصة إذا ما كانت الفرص للدخول متاحة أمامهم. وهذا من شأنه أن يزيد من التهديد للمنتجين الحاليين بإضافة أعداد جديدة من المنافسين في ذات الصناعة. وهذا ما ينعكس بطبيعة الحال على حجم المبيعات المتحققة والأرباح، لأن الحصة السوقية المتاحة ستتوزع على عدد أكبر مما كان عليه في السابق. ويضع Porter (7) سبعة عوائق رئيسة من شأنها أن تحد من الإقدام على دخول منافسين جدد للصناعة وهي:

- القدرة على التمتع بميزة اقتصاديات الحجم.
- التميز في المنتج المقدم للسوق.
- حجم الاستثمارات والمتطلبات الرأسمالية (الموجودات).
- الكلف البديلة للصناعة.
- التسهيلات المتاحة للوصول إلى المنافذ التوزيعية.
- المساوئ الكلفوية المرتبطة بالحجم.
- السياسة الحكومية.

4- دخول منتجات بديلة:

ويقصد به أن تكون هنالك تهديد بدخول منتجات أخرى مماثلة للمنتج الذي تقدمه الصناعة. وأن يكون بديلاً عنها من حيث قدرته على تأدية المهام أو المنافع التي يحققها المنتج الأصلي (المقدم من الصناعة). ويتحقق هذا التهديد من خلال:

- تمتعه بذات المواصفات للمنتجات القائمة في السوق.
- السهولة واليسر في الحصول عليه.
- انخفاض سعر الشراء.

- استجابة سريعة من قبل المستهلكين للتعامل معه.

5- المتنافسين في الصناعة:

وهي تعبير عن شدة المنافسة القائمة بين المتنافسين الحاليين في ذات الصناعة وتتحقق من خلال:

- النمو الحاصل في الصناعة ذاتها وآفاقها المستقبلية إذا ما كانت الصناعة ذات نمو عالي فإن الفرص تكون متاحة وكبيرة أمام جميع العاملين في الصناعة، والعكس صحيح.
- عدد المتنافسين في ذات الصناعة، حيث تتناسب شدة المنافسة مع عدد المتنافسين تناسب طردي.
- التكاليف الثابتة التي يتحملها المنتجون وقدرتهم على توفير الاستثمارات اللازمة لأغراض التشغيل والبدأ بالعمل.

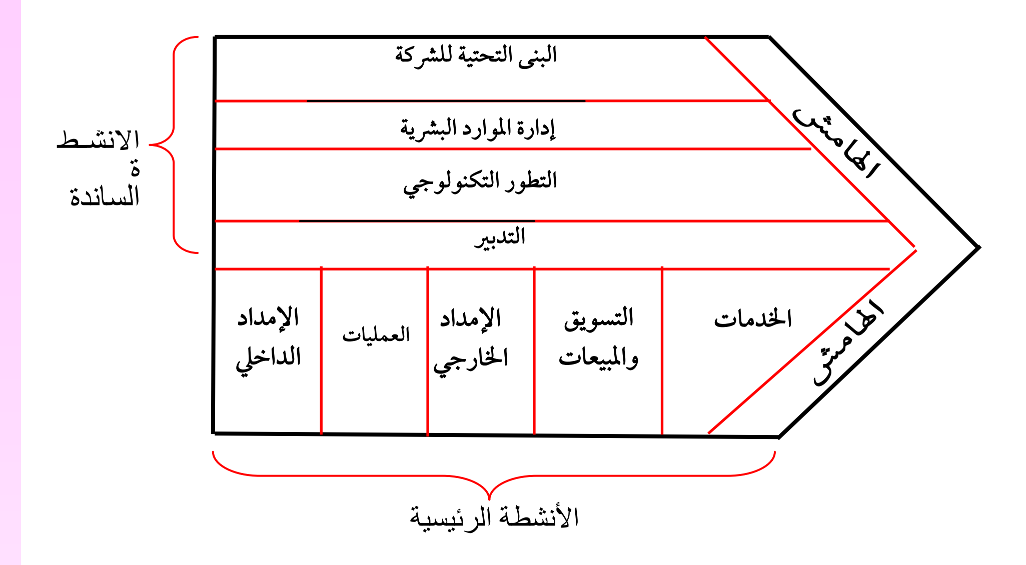
البيئة الداخلية Internal Environment

الحديث عن البيئة الداخلية للمنظمة يعني الحديث عن مكامن القوة التي تمتلكها والضعف التي قد تعتري عملها وأدائها المستهدف لبلوغ ما تريد تحقيقه. ولعل خير تحليل يمكن اعتماده في تقييم البيئة الداخلية للمنظمة هو تحليل سلسلة القيمة والموارد الرئيسة التي تمتلكها المنظمة، وفيما يأتي توضيح لهما:

أولاً: تحليل سلسلة القيمة Value-Chain analysis

طرح ميشيل بورتر Michael Porter نموذجه المسمى سلسلة القيمة لتأشير الطرق التي يمكن أن تعتمدها المنظمة في إرضاء الزبون وتحقيق قيمة له. إذ أنه لكل منظمة أنشطة مختلفة تسعى لدعم منتجها المسوق إلى السوق وبقيمة مرتفعة تحقق رضا الزبون. وسلسلة القيمة يمكن توضيحها بالشكل (3-4) والتي تتمثل بعملية تحليل لتلك

الأنشطة التي تقوم بها المنظمة والمتمثلة بنوعين هما[8]:



شكل (3-4):

سلسلة القيمة لبورتر

1- الأنشطة الرئيسة Primary Activities :

وهي تلك الأنشطة التي تنصب نحو جلب واستلام المواد لغرض تقديمها إلى الأقسام المختصة في عمليات الإنتاج والتسويق وتقديم الخدمة السائدة لمجمل تلك العمليات. وتتأثر هذه الأنشطة بالآتي:

أ- الإمداد الداخلي Inbound Logistics :

وهو ذلك النشاط الرئيسي المتعلق باستلام وخزن وتوزيع المدخلات إلى عمليات الإنتاج. ومتضمنة مناقلة المواد والرقابة على المخزون وجدولة الحركة والنقل والمردود إلى المجهزين. ومن المفيد الإشارة هنا إلى أن نظام الإنتاج في وقته Just-In-Time (JIT) على سبيل المثال قد برز كنظام حديث في حينه من أنظمة الإنتاج وإدارة العمليات والذي طبق في اليابان من قبل شركة تيوتا Toyata لصناعة السيارات. قد انصب في

جوهره على مسألة الإمداد الداخلي والخارجي والذي يقوم على إيصال المـواد وأجـزاء التصنيع إلى مرحلة التصنيع بالوقت المحدد لها، ودون أية إضاعة في توقيتات العمل.

ب- العمليات Operations :

تشمل كافة العمليات الخاصة بتحويل المدخلات إلى منتج نهائي والمتمثلة بأنشـطة التعبئة والتغليـف، الطباعـة، الاختبـار، وتسـهيلات عمليـات الإنتـاج. فضـلاً عـن العمليات التي تسـمى بصـديقة البيئـة Environmentally Friendly والتـي يمكـن أن تحقق ميزة تنافسية سواء كان ذلك بذاتها أو بمخرجاتهـا لأنهـا سـتكون موضـع قبـول ورضا المستهلك. ويتـأثر ذلـك مـن خـلال العمليـات التـي تتعلـق بمعالجـة المـواد الكيمياوية الناتجة عن عمليات التصـنيع أو النفايـات الناجمـة عـن الأعـمال العلاجيـة في المستشفيات.

جـ- الإمداد الخارجي Outbound Logistics :

تلك الأنشطة المتعلقة بتجميع وخـزن وتوزيـع السـلع أو الخـدمات إلى المشـترين وتشمل السلع النهائية، المواد الأولية، الطلبات المجدولـة، عمليـات التسـليم. ولعـل استقرار عمليات الإمداد الخارجي لفترة مناسبة تحقق المنفعة المتبادلة لأطـراف عمليـة الإمداد سواء كان ذلك للمجهز أو المشتري وبأشكال ومنافع مختلفة، وبخاصـة إذا مـا كانت العقود المتفق عليها طويلة الأمد.

د- التسويق والمبيعات Marketing and Sales :

وتتمثل بكافة الأنشطة ذات الصلة بقيام المشتري سواء كان نهائي أو وسيط بشرـاء السلع والخدمات. وتتضمن عـلى أنشـطة الـترويج، القـوة البيعيـة، اختيـار القنـوات التسويقية، العلاقة مع الزبون، وسياسات التسعير المعتمدة. ولاشك بأن هذا النشـاط له أهمية وحيوية متميزة في تحقيق العلاقة مع الزبون وخلق قيمة له عبر أنشطة التسـويق المختلفة، وبما يعزز من استراتيجية التسويق المعتمدة من قبل المنظمة.

هـ- الخدمات Service :

وهي الأنشطة الأساسية التي ترتبط بتقديم خدمات الصيانة، التدريب، الإدامة، قطع الغيار...الخ. وهذه الخدمات من شأنها أن تستكمل متطلبات العمليات سواء كانت الإنتاجية أو التسويقية والتي تضيف قوة ومكانة للمنظمة في تعاملاتها الخارجية وسواء كان مع المشتري النهائي أو الوسيط.

2- الأنشطة الساندة Support Activities :

وهي مجموعة الأنشطة الموجودة في سلسلة القيمة والداعمة للأنشطة الأساسية في المنظمة ذات الخصوصية بمجال الصناعة التي تعمل بها وهذه الأنشطة الساندة هي:

أ- التدبير Procurement :

ويتعلق هذا النشاط بوظيفة شراء المدخلات التي يتم استخدامها من قبل المنظمة في سلسلة القيمة. وتتضمن المواد الأولية، التجهيزات، المكائن، تجهيزات التشغيل، الأبنية...الخ. ويهدف نشاط التدبير إلى تحقيق الآتي:

- تعظيم مدخلات المنظمة من المواد الأولية وبما يحقق الجودة والسرعة في الاستلام وتخفيض التكاليف.
- بناء علاقة متينة مع المجهزين.
- تحقيق فاعلية أفضل في عمليات الشراء.
- تحليل البدائل في المصادر المتاحة من المجهزين.

ب- التطوير التكنولوجي Technology Development :

المنظمات المعاصرة اليوم لديها مساحة واسعة وواضحة في مجال التنوع باستخدام التكنولوجيا في مجالات الإنتاج أو ما يرافقها من أنشطة أخرى مختلفة. ولاشك بأن استخدام التطور الحديث والمعاصر من تكنولوجيا، سوف يسهم بشكل أساسي في التأثير بالأنشطة الأخرى ضمن سلسلة القيمة في المنظمة، وسواء كان ذلك في الوقت الحاضر أو مستقبلاً وعبر عملياتها المختلفة. ويتأشر هذا التطور التكنولوجي في الآتي:

- البحث والتطوير بالأنشطة المتعلقة بعمليات الإنتاج.
- تعميق العلاقة بين قسم البحث والتطوير والأقسام الأخرى في المنظمة.
- الارتقاء بمستوى المهارة والتخصص لدى العاملين في المنظمة.
- القدرة على مواجهة الأزمات والحالات الحرجة التي قد تحصل.

جـ- إدارة الموارد البشرية Human Resource Management :

وهي كافة الأنشطة المتعلقة باختيار وتوظيف وتدريب وتطوير الموارد البشرية والحفاظ عليها، وبما يلبي حاجة المنظمة الفعلية وعبر أنشطتها الأساسية أو الساندة في سلسلة القيمة. ويتأشر مجال إدارة الموارد البشرية بالآتي:

- الارتقاء بمستوى جودة البيئة من خلال تعظيم أداء العاملين وبما يحقق أدنى مستوى من التالف أو المعاب.
- وضع برامج التحفيز لجميع العاملين.
- تعميق العلاقة مع النقابات والاتحادات المهنية ذات العلاقة بالصناعة.

- تطوير كفاءة العاملين وتقليل سرعة دوران العمل.

د- البنى التحتية للشركة Firm Infrastructure :

تتضمن العديد من الأنشطة المتعلقة بالإدارة العامة، التخطيط، التمويل، الحسابات، القانون والقضايا المتعلقة بالحكومة، إدارة الجودة، نظم المعلومات... الخ. والتي تكون بمجملها ذات أنشطة رئيسة أو داعمة. ومن مهمة المنظمة هو أن تختبر وتحدد كلف هذه الأنشطة مع الأداء المتحقق في كل نشاط من سلسلة القيمة والعمل على تطويرها نحو الأفضل. وهذا ما يتطلب منها القيام بمقارنة كلفها للأداء مع كلف المنظمات الأخرى عبر اعتماد ما يصطلح عليه بقوائم المراجعة Benchmarking لكي تقوم بتصحيح أداءها وأن تعمل على محاكاة المنافسين ولتحقيق ميزتها التنافسية.

إن نجاح المنظمة لا يتوقف على كيف يعمل كل قسم، بل في كيف تكون الأنشطة الخاصة بالأقسام متعاونة ومتشاركة بعضها مع البعض الآخر لبلوغ أهداف المنظمة ككل. وبما يعظم من قيمة المنافع التي تحققها المنظمة من جانب وقيمتها لدى المستهلك من الجانب الآخر.

ثانياً: الموارد الأساسية للمنظمة Organization Resource Base :

الغرض من البحث في موارد المنظمة ضمن البيئة الداخلية ينصب على تأشير مقدار التأثير الذي يمكن أن تخلقه هذه الموارد على مكامن القوة التي تتحقق لديها ومن خلالها، أو بالعكس عندما تكون في موضع ضعف أن افتقدتها. وبالتالي ينعكس ذلك على موقفها التنافسي البيئي (تجاه المنافسين الآخرين بذات الصناعة). ويمكن تعريف موارد المنظمة على أنها **«كافة الموجودات والقدرات المميزة والعمليات التنظيمية والمعلومات والمعرفة والتي يتم السيطرة عليها لتطوير وتنفيذ الستراتيجية»**[9].

وتشتمل الموارد الأساسية للمنظمة على نوعين هما:

1- الموارد الملموسة Tangible resource :

وهي تلك الموجودات التي يمكن تحديدها بسهولة من خلال خاصيتها المادية الملموسة والتي تستخدمها المنظمة باتجاه خلق قيمة إلى المستهلك. وتشتمل هذه الموارد المادية على:

أ- المالية Financial :

وتتمثل بالنقد المتلك لديها، والحسابات المدينة وما يرتبط بقدرتها على توليد النقد.

ب- المادية Physical :

وتشمل أبنية المصنع، التجهيزات، المكائن، المعدات والتي من شأنها أن تقرب المنظمة من المستهلك أو المجهز.

جـ- التنظيمية Organizational :

عمليات التخطيط الستراتيجي للشركة، تطوير العاملين، أنظمة التقييم، وأنظمة المكافآت.

د- التكنولوجيا Technology :

تتمثل بعمليات الابتكار في المنتجات، القدرة على التقليد والاستنساخ، أسرار المهنة، براءات الاختراع...الخ.

2- الموارد غير الملموسة Intangible resource :

تعد من الموارد التنافسية الصعبة، وسواء كان ذلك للمدراء أو المالكين للمنظمة. وتتمثل هذه الموارد بالخبرة المتراكمة والتجارب التي تحصل في المنظمة كسياسات أو أعمال او ممارسات مختلفة في القرارات الستراتيجية المتخذة على مدار الوقت الذي

عملت به المنظمة وإدارتها. وعموماً يمكن تأشيرها بالآتي:

أ- البشرية Human :

وهي القدرات والخبرات الموجودة لدى العاملين والفاعلية التي يعملون بها كفريق عمل موحد وما يمتلكونه من مهارات.

ب- الإبداع Innovation :

الخبرات العلمية والفنية والأفكار التي يتم التعامل بها في المنظمة وبمختلف المستويات.

جـ- السمعة (الشهرة) Reputation :

وهي ما تمتلكه المنظمة من سمعة ومكانة في ذهنية الأطراف الأخرى سواء كان مستهلكين أو مجهزين أو وسطاء لجودة المنتج المقدم والعلامة التجارية التي تحملها منتجات الشركة. فضلاً عن اعتبار ثقافة المنظمة كسمعة وميزة تنافسية تدعم موقفها التنافسي تجاه الآخرين.

أسئلة الفصل الثالث

س1: ما المقصود بالبيئة بشكل عام؟ وماذا يعني التوقع البيئي؟ وما هي متضمناته؟

س2: عرف كل من المسح البيئي؟ المراقبة البيئية؟ الاستخبارات التنافسية؟

س3: استخدم الشكل في توضيح متضمنات البيئة التسويقية؟ والمبررات المنطقية في دراستها؟

س4: عرف البيئة العامة؟ واشرح المتغيرات التي تحتويها؟

س5: اشرح نموذج بورتر للقوى الخمسة في تحليل بيئة الصناعة؟

س6: ما هي المتضمنات التي تؤشر قوة المجهزين والمشترين في تحليل بورتر لبيئة الصناعة؟

س7: ما هي المتضمنات التي تحد من دخول المنافسين إلى الصناعة وكذلك دخول منتجات بديلة ضمن تحليل بورتر للصناعة؟

س8: ما المقصود بتحليل سلسلة القيمة؟ استخدم الشكل في توضيح متضمناتها؟

س9: اشرح الأنشطة الرئيسة ضمن سلسلة القيمة لبورتر؟

س10: اشرح الأنشطة الساندة ضمن سلسلة القيمة لبورتر؟

س11: ما هي الموارد الأساسية للمنظمة؟ اشرحها بشكل واضح وبين أهميتها

كجزء من تحليل البيئة الداخلية للمنظمة؟

قائمة المصطلحات

Marketing Environment	البيئة التسويقية	Value-Chain analysis	تحليل سلسلة القيمة
Uncertainty	عدم التأكد	Primary Activities	الأنشطة الرئيسة
Environmental Scanning	المسح البيئي	Inbound Logistics	الإمداد الداخلي
Environmental Monitoring	المراقبة البيئية	Environmentally friendly	صديقة البيئة
Competitive Intelligence	الاستخبارات التنافسية	Outbound Logistics	الإمداد الخارجي
Forecasting	التوقع	Service	الخدمات
Demographic	الديموغرافية	Support activities	الأنشطة الساندة
Social	الاجتماعية	Procurement	التدبير
Culture	الثقافة	Human resource	الموارد البشرية
Economic	الاقتصادية	Benchmarking	قوائم المراجعة
Global	العالمية	Tangible	الملموسة
Micro-Environment	البيئة الجزئية	Intangible	غير الملموسة

Macro-Environment	البيئة الكلية	Financial	المالية
Horizontal	أفقي	Innovation	الإبداع
Vertical	عمودي	Reputation	السمعة (الشهرة)

المصادر المعتمدة في الفصل الثالث

1- Dess, et .al, OP. cit, 2004, p. 37-38.

2- Pride & Ferrell, OP. Cit, 2006, p. 56.

3- Lancaster, Geoff & Reynolds, Paul, Marketing, 1st ed, Macmillan Business, 1998, p. 26.

4- Daft, R.L, Organization Theory and Design 2nd ed, West pub, San Francisco, 2001, p. 71.

5- Pride & Ferrell, Op. cit, 2006, p. 70.

6- Gravens, Op. Cit, 1991, p. 96.

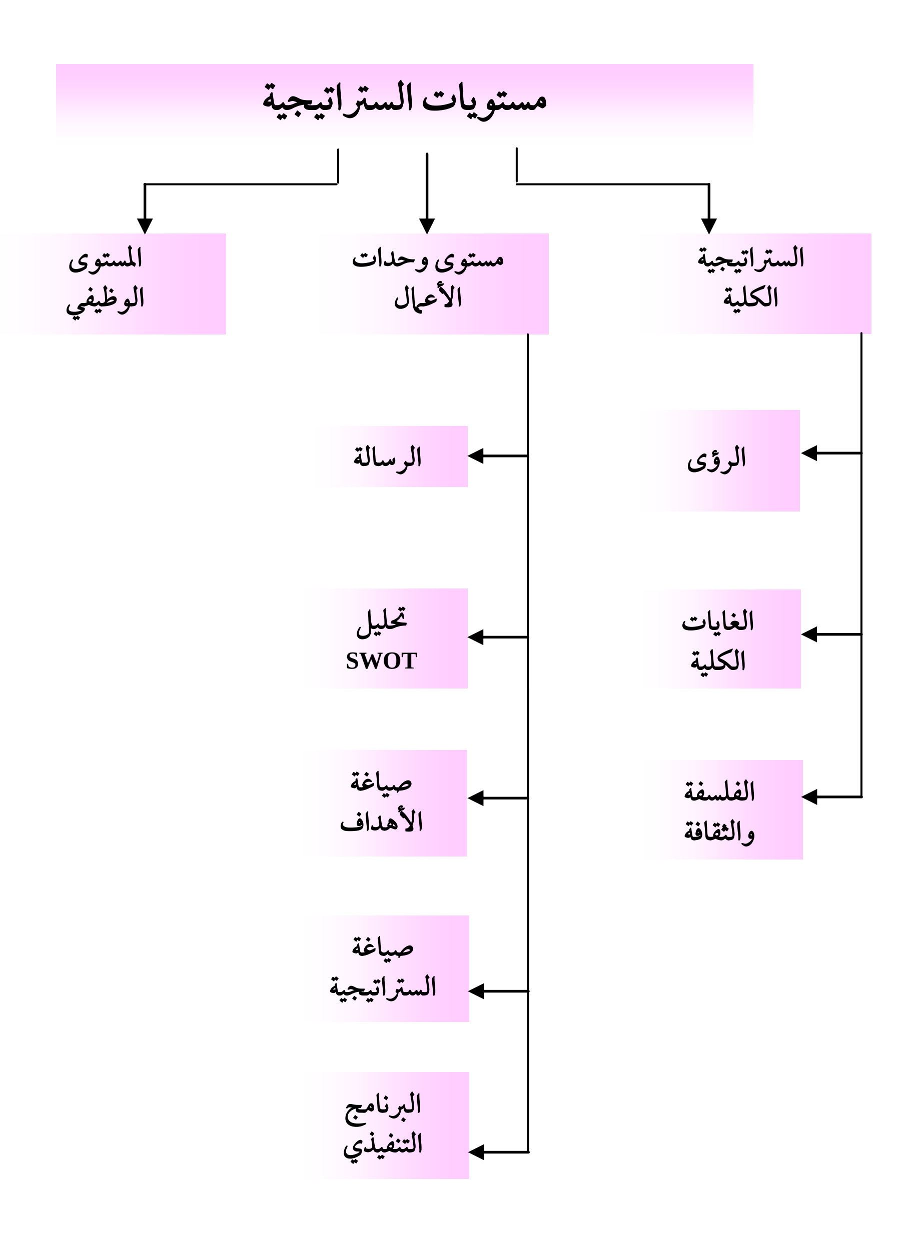
7- Baker, Michael, J. Marketing strategy and Management 3rd ed, Macmilan Business, 2000, p. 29.

8- Kotler, Op. cit, 2003, p. 70.

9- Ipid, p. 78.

الفصل الرابع

هيكلية الفصل الرابع



الفَصْلُ الرَّابِعُ

مستويات الستراتيجية

Strategic Levels

تباينت آراء الباحثين والكتاب في تحديد مستويات الستراتيجية تبعاً إلى المنظار الذي يرون من خلاله تأثير وتفاعل المنظمة مع بيئتها المحيطة بها، وما تسعى لتحقيقه من أدوار ومهام قد لا تنحصر في حدود الأهداف الربحية فقط. إلا أنهم مع ذلك فقد اتفقوا على أن مستويات الستراتيجية تكون ثلاث على المستوى الكلي ووحدات الأعمال والمستوى الوظيفي. ولكل مستوى هنالك عدد من المتضمنات والمتغيرات التي تؤثر وتتأثر بها عملية التخطيط الستراتيجي في صياغة الستراتيجية.

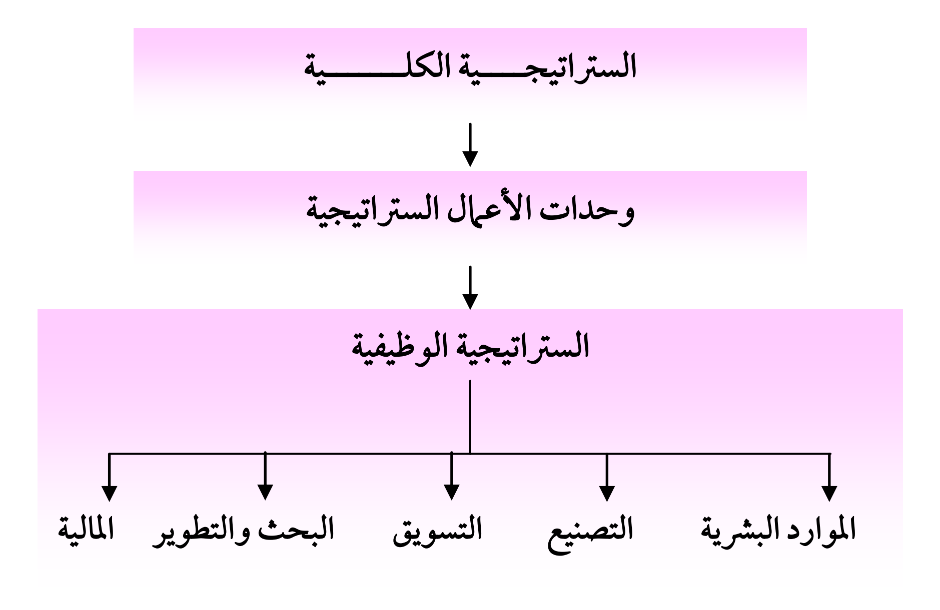
إلا أن الشيء المميز هنا في تحديد مستويات الستراتيجية أنها تتجه من حيث الشمولية والسعة من الأعلى إلى الأدنى، أي من المستوى الكلي (النظرة الشمولية) إلى المستوى الوظيفي (النظرة المتخصصة). ويرى البعض ما هو أبعد من ذلك عندما يتم إشراك المستوى التشغيلي كجزء مضاف من مستويات الستراتيجية.

وفي هذا الفصل سيتم البحث في:

- الستراتيجية على المستوى الكلي للمنظمة.
- الستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال.
- الستراتيجية على المستوى الوظيفي.

مستويات الستراتيجية:

يبدأ التخطيط الستراتيجي في أي منظمة هادفة إلى البقاء والاستمرار من المستوى الكلي إلى المستويات الوظيفية والتشغيلية فيها، وباتجاه خلق وحدة واحدة متكاملة تصب في أهداف وغايات المنظمة والتي تشتق من رسالتها التي اختطتها أساساً. والشكل (4-1) يوضح المستويات المتفق عليها في الستراتيجية من قبل أكثر الباحثين والكتاب في هذا المجال.



شكل (4-1):
مستويات الستراتيجية

ويتضح الشكل بأن المنظمة تضع استراتيجتها الكلية الشاملة والتي تعبر من خلالها عن مجمل أنشطتها المتعددة والمختلفة والتي تصب في غاياتها الستراتيجية. ومن ثم تشتق منها المستويات الأدنى في الستراتيجية وبدءاً من وحدات الأعمال الستراتيجية والتي تتنوع وتتعدد تبعاً لتعدد منتجاتها وأسواقها. فعلى سبيل المثال فإن شركة جنرال

إلكترك (GE) General Electric قد صنفت أعمالها أو استراتيجيتها الكلية إلى (49) وحدة أعمال، وكل وحدة لها خصوصية قد تكون مختلفة كلياً أو جزءياً عن الوحدة الأخرى، ولكنها جميعاً ترتبط بالستراتيجية الكلية للشركة. ومن ثم يكون المستوى الوظيفي الذي يمثل الوظائف الرئيسة في المنظمة والتي تكون استراتيجية التسويق هي إحدى الستراتيجيات الرئيسة التي تعبر عن الستراتيجية الكلية ومستوى وحدات الأعمال في السوق الذي تطبق فيه.

ونظراً لأهمية وسعة هذا الموضوع فإننا سنتناوله بشيء من الإيجاز في هذا الفصل وبخاصة للمستوى الأول والثاني، وأما الستراتيجية الوظيفية فإننا سنتناولها من خلال العناصر الأربع الرئيسة للمزيج التسويقي تحديداً في فصول محددة تأتي لاحقاً.

الستراتيجية الكلية Corporate Strategy :

في هذا المستوى من الستراتيجية تكون الإدارة العليا مسؤولة عن الإشراف والتخطيط لأسواقها المتعددة Multimarket أو لمنتجاتها المتعددة Maltiproduct وهذا ما يتطلب القيام بعملية التنسيق بين أنشطتها المتعددة وتوزيع مواردها المتاحة في مجالاتها الوظيفية المختلفة على وحدات الأعمال في المنظمة. لذلك فإن الستراتيجية الكلية لا ينظر إليها على أنها إقرار لنطاق أو مجال عمل المنظمة فحسب، بل أنها تعبر عن التوزيع الدقيق والمناسب لمواردها وما تمتلكه من ميزة تنافسية تتوافق مع خصوصية كل منتج أو سوق. فضلاً عن التنسيق ما بين جميع الوظائف والمهام في المنظمة، عبر اعتماد مبدأ التعاضد ما بين وحدات الأعمال لبلوغ الأهداف المخططة.

ومن هنا فإن الأسئلة المركزية التي تثار عند عملية التخطيط للستراتيجية على المستوى الكلي هي[1]:

- ما هي الأعمال التي تقوم بها المنظمة؟
- ما هي الأعمال التي يجب أن تقوم بها؟

- ما هي الموارد التي يجب أن تخصص لإنجاز الأهداف الكلية للمنظمة؟

ولاشك بأن الإجابة على هذه الأسئلة تعني توضيح دقيق لمتضمنات الستراتيجية الكلية وما يترتب عليها من برامج تنفيذية مختلفة. ولكن قبل التوضيح لهذه المتضمنات يكون من المناسب أن نحدد تعريف الستراتيجية الكلية. حيث عرفت على أنها **«تعبير عن النماذج الأساسية المتعلقة بالغايات والأهداف والسياسات والخطط اللازمة لتنفيذ ذلك وبما يمكن المنظمة من تحقيق ما تسعى لأن تكون به أو لا تكون»**[2]. كما عرفت **«القرارات التي توضع من قبل الإدارة العليا والأفعال المتحققة لإنجاز الأهداف المطلوبة من قبل وحدات الأعمال»**[3].

ولو تعمقنا في هذين التعريفين فإن مضمونهما يشيران إلى النظرة البعيدة الأمد للإدارة العليا، والتي يعبر عنها بأهداف وغايات، تسعى إلى تحقيقها من خلال ما تمتلكه من موجودات مادية ومهارات بشرية وقدرات مالية وأنظمة إدارية وأداء لأنشطة فعالة تتنافس بها مع بقية المنظمات الأخرى العاملة في ذات المجال من الصناعة.

وتأسيساً على ذلك يمكن القول بأن متضمنات الستراتيجية الكلية يمكن تحديدها بالآتي:

1- الرؤى Vision :

هي السمة الضرورية لقيادة المنظمة باتجاه استقراء المستقبل وبشكل واضح، وباتجاه تحفيز أعضاءها للبحث عن إنجازات فعالة لتحقيق أسباب وجودها واستمرارها. فهي نقطة البدأ الأولى في هيكلة غايات المنظمة، والتي تعني في حقيقتها توصيف إلى ما تسعى إليه على الأمد الطويل، وتعبر بذات الوقت عن النجاح المتوقع لاستراتيجية المنظمة المعتمدة من قبلها.

ولتأكيد ذلك فإنه أجريت دراسة على (1500) نائب مدير لشركات مختلفة من (20) دولة كان أكثر من نصفهم من العاملين في الشركات الأمريكية. وكان السؤال الرئيسي الأول لهم عن ماهية الشيء الذي يعتقدون بكونه يمثل المفتاح الرئيسي- الذي يجب أن يمتلكوه في عملهم؟ وكان جواب 98٪ منهم هو امتلاك رؤى للمنظمة. وعند سؤالهم أيضاً عن ماهية المهارات المعرفية الحرجة في نجاح أعمالهم؟ فكانت إجابتهم هو صياغة الستراتيجية لإنجاز الرؤى وإيجاد الخطة الفعالة لتنفيذ هذه الرؤى.

وعلى سبيل المثال فإن الرؤى لسلسلة مطاعم McDonald هي **«رؤيتنا أن نكون أفضل وأسرع مقدم خدمة للمطاعم في العالم»**[4]. وكذلك فإن رؤى شركة كوكاكولا هي **«جعل المنتج موضع بحث من قبل المستهلك في كل أنحاء العالم»**[5]. وبالتالي فإنها عندما بدأت لم تضع رؤاها على أنها ستعمل في حدود بلدها فقط. ولتنفيذ هذه الرؤى فإنها قد وضعت استراتيجية لزيادة حصتها السوقية وربحيتها في ظل بيئة شديدة المنافسة، في أسواق آسيا وتحديداً في الهند، الصين، أندونيسيا، وقد خصصت لذلك ميزانية قدرها (2) مليار دولار. وقد اكتشفت بأن العلامة التجارية للشركة معروفة في هذه الأسواق، ولكن التحدي الكبير الذي واجهته هو أن شعوب هذه البلدان تستهوي الشاي كمشروب مفضل لديها. لأنه تعبير عن ثقافتها وتقاليدها، فضلاً عن انخفاض مستوى الدخل لديهم.

2- الغايات الكلية Corporate Goals :

يقصد بالغايات بأنها ذلك المستوى من الأداء الذي يضع العمل في المنظمة بمستوى متقدم. وبالتالي يقصد بالغايات الكلية بأنها **«الأداء المستهدف الذي يقود المنظمة نحو بلوغ وتحقيق رسالتها»**. وهذا ما يعني بأنها تعبير عن المرامي البعيدة الأمد التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة وعبر أنشطتها المختلفة. والتي تأخذ هذه الغايات

أشـكال مختلفـة مـن شـأنها أن تـؤشر مـدى قوتهـا أو المحـددات التـي تحـول دون تحقيقها وهي:

أ- الربح Profit :

النظرية الاقصادية التقليدية تفترض بأن منظمة الأعمال تبحث عن تعظيم الأرباح ولأمد الطويل، وذلك من خلال زيادة معدل عائـد الاسـتثمار كلـما كـان ذلـك ممكنـاً. ولاشك بأن هذا الهدف يحتل المرتبة المتقدمة ما بين الأهداف الأخـرى التـي تسـعى إلى تحقيقها منظمات الأعمال، لكونه الأساس في نموها واستمرارها وتطوير أعمالها لمواجهة المنافسين في اسواقها الحالية أو الجديدة.

ب- عائد المبيعات Sales Revenue :

إذا ما كانت الأرباح المتحققة من قبل المنظمة مقبولة فإنه يتوجب عليهـا أن تحـافظ على مستوى مبيعاتها أو تزيدها وبخاصة إذا ما كـان هـامش الـربح للوحـدة الواحـدة قليل. ويمكن أن يسهم النشاط الترويجي المكثف بـدور إيجـابي في تحقيـق ذلـك العائـد المرتفع من المبيعات.

جـ- الحصة السوقية Market Share :

يقصد بها ما تمتلكه المنظمة من حصة بيعية إلى إجمالي مبيعـات السـوق. أي تتمثـل بنسبة العائد المتحقق لمبيعات المنظمة إلى إجمالي عائد المبيعات للمنظمات العاملة في ذات الصناعة ومن ضمنها مبيعات المنظمة ذاتها. ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية:

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{عائد مبيعات المنظمة}}{\text{إجمالي عائد مبيعات السوق}}$$

د- الوحدات المباعة Sales Units :

إذا ما كان مؤشر عائد المبيعات غير دقيق في بعض الأحيان بسبب تـأثير التضـخم الاقصادي في السوق المعني، فـإن اعـتماد مـؤشر الوحـدات المباعـة كهـدف أو غايـة، سيكون بديل أفضل لتأشير الغايات الكلية التي تسعى لتحقيقها المنظمـة. ويمكـن أن يعتمد هذا المؤشر بشكل خاص في صناعة السيارات التي تكـون أغلـب مبيعاتهـا عـن طريق التصدير، والذي يتأثر بالتقلبات الاقتصادية واختلافات قيمـة العملـة التبادليـة من وقت لآخر وبحسب خصوصية اقتصاديات الدول المصدر لها.

هـ- الجودة Quality :

يعد هذا المؤشر أحد الغايات الستراتيجية المهمة في منظمات العمال ومنذ فترة زمنية ليست بالقصيرة ولحد الآن، لكونه يعبر بشـكل دقيـق عـن رغبـة المنظمـة في الارتقـاء بمستوى إنتاجها قياساً بما كانت عليه في مرحلة إنتاجية سـابقة، أو قياسـاً بغيرهـا مـن المنظمات. حتى أصبح هذا المؤشر مقياساً مهماً اليوم في قبول أو رفض دخول الكثير من المنتجات إلى دول العالم المختلفة ومدى التزامها بمعايير الجودة لمنتجاتها.

و- رفاهية العاملين Employee Welfare :

يتمثل ذلك بمقدرة إدارة المنظمة في توفير الأجواء المناسـبة لمنـاخ العمـل في البيئـة الداخلية للمنظمة للعاملين فيها، وبما يمكنهم من الأداء الأفضل للعمل وتحقيق الولاء للمنظمة، والذي يعبر عنها بالانتماء إليها. وتعتمد الكثير من المنظمات أساليب وطـرق مختلفة سواء كانت معنوية أو مادية من شأنها أن تحقق الإسعاد للعاملين فيهـا وللأفـراد المحيطين بهم، وبـما يـنعكس عـلى الارتقـاء بجـودة الإنتـاج والأداء وتقليـل الهـدر في المواد والوقت.

ز- المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility :

باتت المسؤولية الاجتماعية اليوم أحد أهم الغايات الكلية التي تسعى لتحقيقها منظمات الأعمال في ظل الظروف الاجتماعية والفلسفة الجديدة والمعاصرة في المجال الإداري بعامة والتسويق بخاصة. لأنها تعبر عن انتماء المنظمة للمجتمع ومسؤوليتها في إسعاده وتحقيق أهدافه وخدمته بشكل موازي لما تسعى لتحقيقه من أهداف خاصة بالمالكين والمساهمين وحتى العاملين في المنظمة. فالنظرة الحديثة لمديري الأعمال تنصب على كون منظماتهم تمتد وظائفها إلى أرجاء المجتمع كافة ولا تقتصر على حدود السلعة أو الخدمة، أو لذلك الجزء المحدد من السوق. بل أنها تنظر إلى مسؤوليتها في الارتقاء بالحياة النوعية Quality of Life للأفراد بشكل يوازي، إن لم يكن أكثر من سعيها لتقديم منتج ناجح إلى الأسواق[6]. وبعيداً عن استعراض وجهات النظر المختلفة تجاه تعريف المسؤولية الاجتماعية، إذ يمكن تعريفها وبشكل مختصر على أنها **«التزام المنظمة باتجاه تحسين تأثيراتها الموجبة في المجتمع والعمل على تقليص تأثيراتها السالبة»**[7] وهذا يعني بأن المنظمة وانطلاقاً من تحملها للمسؤولية الاجتماعية كغاية كلية تعمل على اتخاذ القرارات ذات التأثير والاستجابة السليمة والجذابة من قبل المجتمع. وأنها تعمل بنفس الوقت على تقليص أو تجاوز أي تأثير سالب يمكن أن يصيب المجتمع جراء العمليات التي تؤديها وبشكلها العرضي وغير المقصود.

3- الفلسفة والثقافة الكلية Corporate Philosophy and Culture :

من الممكن تماماً أن تمتلك المنظمة أو تضع لنفسها فلسفة على المستوى الكلي لتوضح من خلالها القيم والقواعد السلوكية التي تعمل على ضوئها. فالفلسفة الحديثة لإدارات الأعمال تنظر إلى المنظمة على أنها جزء أو خلية من المجتمع، ولتجسد بذلك مفهوم المواطنة Citizen Concept في عملها وبما تتحمله من مسؤولية اتجاه المجتمع والبيئة التي تعمل بها. وإن تلك المسؤولية لا تحدد بما يفرضه القانون من التزامات

عليها، بل بما يفرضه «**العقد الاجتماعي**» والأعراف السائدة في المجتمع، من مهام وواجبات للعمل الفاعل على تجاوز المشكلات التي تجابه المجتمع وتقديم المعالجات المناسبة. فهي بذلك تتعدى الحدود المكتوبة أو الأفعال الآنية ولتتمثل بكونها «**مواطن**» وجزءاً من المجتمع.

أما الثقافة الكلية فإنها تعبير عن السلوك والاتجاهات التي يحملها العاملين في المنظمة تجاه تعاملهم مع الآخرين من زبائن أو منظمات أخرى. وهذه القيم الثقافية واعتمادها على مستوى المنظمة تتغير تبعاً لتغير أعمال المنظمة وتوجهاتها، وبخاصة عندما تنتقل في عملها من مستوى التسويق المحلي إلى التسويق الدولي. فإن ذلك يتطلب منها ومن العاملين فيها بالتعرف والتعامل مع ثقافات جديدة لم تكن معروفة لهم في مرحلة سابقة من عمل المنظمة.

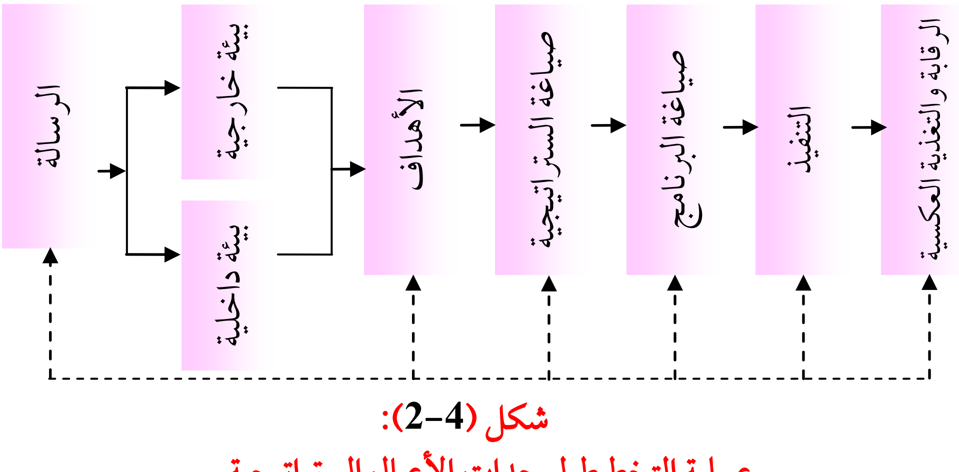
مستوى وحدات الأعمال Business Unit Level

يمثل هذا المستوى من الستراتيجية في حقيقته توجه وحدات الأعمال في المساعدة والعمل على تنفيذ وإكمال رؤى المنظمة، فضلاً عن السعي لتأكيد الميزة التنافسية التي تمتلكها، والتي تتفوق بها على غيرها من وحدات الأعمال الأخرى، في ذلك الجزء من السوق المستهدف. وبالتالي يمكن تعريفها على أنها «**الأقسام، خط الإنتاج، أي مركز ربحي مرتبط مع موجودات الشركة**»[8]. حيث يشير هذا التعريف إلى كون المخطط الستراتيجي يسعى إلى تعظيم قدرات الأداء الستراتيجي لكل وحدة من وحدات الأعمال والتي قد تكون قسم، خط إنتاج، مركز ربحي. ومن خلال إعادة توزيع الموارد المتاحة في المنظمة على هذه الوحدات وبما يصب في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة. مع الأخذ بنظر الاعتبار اعتماد المرونة المناسبة في التعامل مع المتغيرات الحاصلة في بيئة عمل المنظمة الخارجية والداخلية وانعكاس ذلك على تنفيذ استراتيجيتها الكلية.

كما عرفت على أنها «**تلك الوحدة التنظيمية التي تقوم بإنتاج سلعة أو خدمة في**

سوق محدد أو منطقة جغرافية معينة، وتمتلك سلطة لاتخاذ القرارات الستراتيجية على وفق توجهات المنظمة وأهدافها»[9]. وهذا التعريف لا يختلف كثيراً في مضمونه عما سبقه ولكنه يشير إلى الارتباط ما بين وحدة الأعمال والسوق المستهدف، فضلاً عن السلطة التي تمتلكها إدارة وحدة الأعمال لاتخاذ القرار والذي يصب أساساً في صلب توجهات المنظمة الكلية وأهدافها.

ولعل خير توضيح لمتضمنات وحدات الأعمال الستراتيجية والمتمثلة بعملية التخطيط لها، هو ما أورده Kotler والموضح في الشكل (2-4) والذي تتمثل بالآتي:



شكل (2-4):
عملية التخطيط لوحدات الأعمال الستراتيجية

1

- الرسالة Mission :

تتمثل الرسالة بالامتداد المنطقي لرؤى المنظمة والارتباط المنطقي مع الميزة التنافسية التي تمتلكها قياساً بغيرها من المنظمات أو وحدات الأعمال. ويتجلى التأثير الحقيقي لرسالة المنظمة في قدرتها على الاستجابة لمختلف الأطراف التي تتعامل معها من مالكين، مجهزين، عاملين، حملة الأسهم...الخ. وأن تعبر بذات الوقت عن الخصوصية المتفردة التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات[10].

فلا غرابة إذا ما وجدنا العديد من منظمات الأعمال التي تجتهد من أجل تحديد رسالتها لاستشراق الأسس الملاءمة للوصول إلى الأهداف الستراتيجية التي تمثل غاياتها المرغوبة. فضلاً عن كونها تؤدي دوراً مهماً في تطوير الستراتيجية لكونها الأداة المناسبة لتوليد واختيار البدائل الستراتيجية على وفق التوافق مع المتغيرات المحيطة بها. وبهذا المعنى فقد عرفت الرسالة على أنها **«العبارة الخاصة بالمنظمة والتي تغطي أهدافها ونطاق عملياتها وتكون مرشد وموجه لقراراتها وأفعالها المستقبلية»**[11]. وبالتالي فإن صياغة الرسالة يتطلب الاسترشاد بالآتي:

أ – الانسجام المنطقي ما بين الرسالة وتأريخ المنظمة. وكما هو على سبيل المثال عندما يشار إلى العمق التأريخي الذي تعتز به جامعة هارفرد Harvard University والذي يشار إلى تميزها عن بقية الجامعات، وبالتالي فإن رسالة أي وحدة تنظيمية من وحدات الجامعة يجب أن ترتبط وتنسجم مع هذا التأريخ العريق لها.

ب – التفضيلات التي يسعى إلى تحقيقها المالكين، المساهمين، والإدارة بما لا يتعارض مع توجهات وفلسفة المنظمة ورؤاها.

ج – التحليل المعمق والدقيق لمتغيرات البيئة التسويقية الخارجية وتحديداً الفرص والتهديدات التي يمكن أن تتعرض لها وحدة الأعمال.

د -التقيم الدقيق والموضوعي لموارد المنظمة المتاحة والتي يمكن أن تتيح لها فرصة التميز وأن تكون رائدة في المجال الذي تعمل به.

هـ - التركيز على الميزة التنافسية التي تتمتع بها والسعي الحثيث للمحافظة عليها وتطويرها قياساً بالمنافسين في ذات الصناعة.

2- تحليل البيئة الداخلية والخارجية:

ويعبر عنه اختصاراً بتحليل SWOT والذي يمثل تحليل البيئة الداخلية للمنظمة بما تمتلكه من مصادر القوة ومكامن الضعف. وما يقابلها من تحليل للبيئة الخارجية المتمثلة بالفرص المتاحة لها والتي تسعى لاقتناصها، وما يقابلها من تهديدات والتي تحول دون تحقيقها لتلك الفرص أو الأهداف الساعية لتحقيقها. وسنأتي إلى بحث هذا الموضوع في فصل لاحق تفصيلاً.

3- صياغة الأهداف Objectives Formulation :

بشكل مبسط يمكن القول بأن الأهداف تمثل ما ترغب المنظمة من الوصول إليه وبما يحقق لها عوائد أو منافع محددة. فالأداء المتحقق في وحدات الأعمال الستراتيجية ينصب نحو الرسالة التي رسمت لها ابتداءاً، وتكون الأهداف المتحققة من خلال ذلك الأداء هو التعبير المنطقي عن التكامل بين الرسالة والستراتيجية التي انصبت على ذلك. وبعامة فإن الأهداف يجب أن تمتاز بعدد من الصفات أو الخصائص والتي يرمز لها اختصاراً SMART والتي تعني مجتمعة الذكاء أو البراعة التي تسعى إليها المنظمة وهي(12):

أ- الخصوصية Specific :

وتعني أن تكون الأهداف خاصة ومتوافقة مع أسبقيات المنظمة في تحقيقها. وقد تتماثل هذه الخصوصية أيضاً مع خصوصية وحدة الأعمال وما خطط لها من عمل أو مهام.

ب- قابلة للقياس Measurable :

لغرض الدقة في تحديد الهدف يجب أن يعبر عنها بمقياس رقمي ينسجم مع طبيعة الهدف. بحيث لا يترك مجال للاجتهاد الشخصي في تحقيق الهدف من عدمه. وقد تكون وحدة القياس، نقود، وحدات مباعة، أوزان، أطوال...الخ.

جـ- قابلة للتحقق Attainable :

يجب أن تكون الأهداف منطقية وقابلة لأن تحققها وحدات الأعمال أو الأفراد العاملين فيها، وأن لا يبالغ في تحديدها لأن عدم تحققها يعطي مؤشر على ضعف الأداء، أو الانعكاس السلبي على طموحات العاملين في بلوغ الأهداف.

د- المكافأة Rewarding :

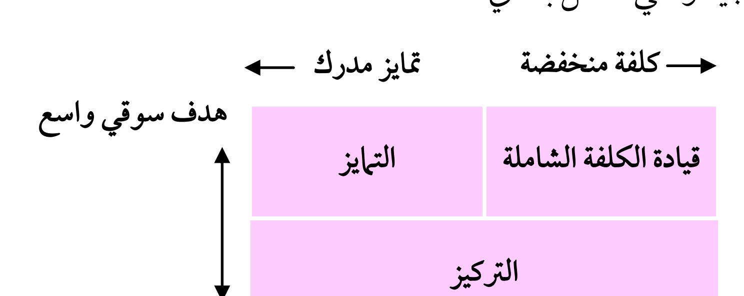
ويقصد بها أن تكون ذات نفع وعائد من وراء تحقيقها وبما يعزز من مسارها نحو البقاء والاستمرار والتطور.

هـ- التوقيت Timeline :

كل هدف يجب أن يحدد له أفق زمني لإنجازه ولا يكون الهدف مفتوح المدى، لأنه سينعكس سلباً على تحقيقه أو من شأنه أن يعيق تنفيذ أهداف أخرى لاحقة ومرتبطة زمنياً به.

4- صياغة الستراتيجية Strategic Formulation :

طالما كانت المنظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها، فإن الستراتيجية تمثل المسار الذي تختطه للوصول إلى تلك الأهداف، وقد اقترح ميشال بورتر Michael Porter صياغة عامة للستراتيجية تعبر من خلالها المنظمة عن توجهها التسويقي وتعاملها مع السوق وحالة المنافسة السائدة فيه. والشكل (4-3) يوضح متضمنات هذه الصياغة الستراتيجية والتي تتمثل بالآتي:



أ- قيادة الكلفة Cost Leadership :

على وفق هذه الستراتيجية تسعى المنظمة لتقديم المنتج بكلفة منخفضة وبأسعار أقل من المنافسين لغرض الحصول على حصة سوقية كبيرة وأن تكون منتجاتها مقبولة لدى المستهلكين. ولتحقيق هذه الستراتيجية فإنه يتطلب أن تمتلك المنظمة قدرات واضحة في مجال الإنتاج والعمليات التصنيعية والتوزيع المادي الذي يمنحها فرصة تفضيلية على المنافسين. فضلاً عن كونها تتوافق مع حالة الإنتاج الواسع لتخفيض هامش الربح وتعويض ذلك بزيادة كمية المبيعات لتوليد الأرباح.

ب- التمايز Differentiation :

تنصب صياغة هذه الستراتيجية على تنويع مجالات عمل وأنشطة المنظمة ودخولها بأسواق أو منتجات جديدة. مما يؤدي إلى تقديم منتج متميز للمستهلكين وبما يخلق لديهم القناعة والتفضيل على بقية المنتجات المماثلة أو البديلة. وهذا ما يقودهم إلى الاستعداد لدفع سعر أعلى وتقليل تأثير حساسية السعر.

ويمكن أن تأخذ حالة التمايز أشكال مختلفة كأن تكون في مجال التصميم للمنتج (صناعة السيارات مثلاً) أو في مجال النوعية والقدرة على التفوق على المنتجات المماثلة ودرجة الاعتمادية عليها. فضلاً عن الجوانب الجمالية والاعتبارية التي تحتويها بعض الأنواع من المنتجات والتي تؤثر بشكل كبير على الجوانب العاطفية في قرارات الشراء لدى المستهلك. ومن الأمثلة التي يمكن أن نسوقها هنا للإشارة إلى التمايز الذي اختطته بعض الشركات العالمية هي:

- التصميم/ شركة رولز رويس للسيارات.
- النوعية (الجودة)/ شركة مرسيدس للسيارات.
- التقنية/ شركة ما كنتوش لصناعة مكونات الأجهزة الدقيقة.

- خدمة الزبائن/ شركة جنرال موتورز.
- شبكة واسعة لتوزيع/ شركة كاتر بلر للمعدات الإنشائية.
- صورة في ذهنية المستهلك/ شركة كوكاكولا وبيبسي- كولا للمشروبات الغازية.

جـ- التركيز Focus :

صياغة هذه الستراتيجية تقوم أيضاً على قيادة الكلفة أو التمايز، ولكن وجه الاختلاف عما سبق هو في كونها تتوجه نحو هدف سوقي محدد (جزء من السوق وعلى العكس مما سبق من الستراتيجيتين السابقتين في التوجه نحو هدف سوقي واسع (السوق الشامل).

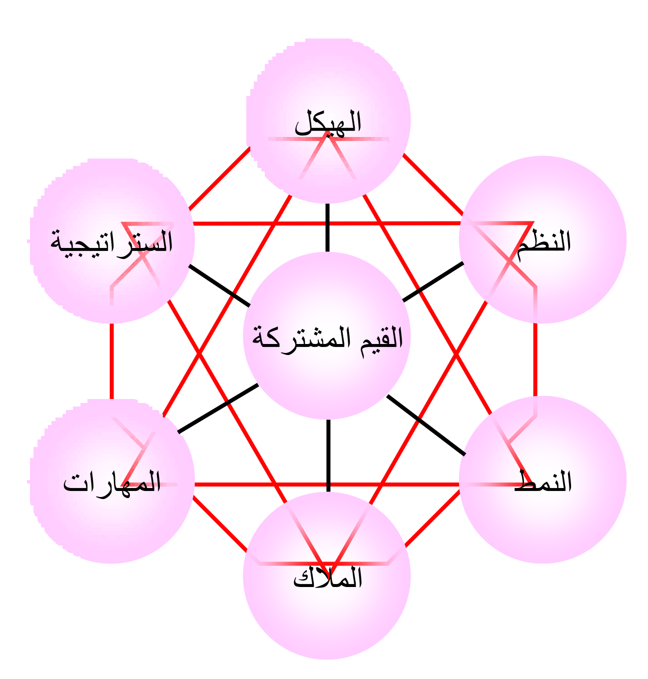
إن اتباع هذه الستراتيجية يعني التركيز على مجموعة معينة من المشترين أو جزء من السوق المستهدف، بما يجعلها أكثر فاعلية وكفاءة مقارنة بالمنافسين الذين يتنافسون على نطاق واسع. وبالتالي تستطيع أن تحصل على تميز وتفرد من خلال تلبية احتياجات زبائنها، أو عن طريق خفض الكلفة، أو كلاهما.

ومن خلال هذه الستراتيجية تستطيع المنظمة أن تصمم برنامجها الترويجي والتوزيعي بما يتوافق مع خصوصية ذلك السوق المستهدف، فضلاً عن تصميم المنتج لزبائنها بما يشعرهم بمقدار اهتمام الشركة بهم وبما يميزها عن بقية الشركات المنافسة التي تنتهج التوجه الواسع في نطاق عملها وتعاملها مع المستهلكين.

5- صياغة البرنامج والتنفيذ:

لكي تنتقل وحدة الأعمال من مرحلة التخطيط إلى التنفيذ فإنه يستوجب أن تصيغ برنامج واضح ومحدد يتوافق مع الأهداف المطلوب تحقيقا على وفق الصياغة المعتمدة للستراتيجية التي اختطتها في توجهها نحو السوق. ويقترحان Peters & Robert

هيكلة محددة من سبعة عناصر أسمياها هيكلة مكنزي Mckinzey لتحقيق أفضل تنفيذ ناجح للستراتيجية وكما موضحة في الشكل (4-4) وهي[13]:



شكل (4-4):
نموذج مكنزي 7-S

أ- النمط Style :

ويعني مشاركة العاملين في الشركة مع السلوك والتفكير الذي تختطه إدارة الشركة. كما هو في الابتسامة التي ترتسم على شفاه العاملين في مطاعم مكدونلدز في تعاملهم مع الزبائن، أو الحرفية التي تميز العاملين في شركة IBM في خدمتهم للزبائن.

ب- المهارات Skills :

ما يمتلكه العاملون من قدرات وإمكانات مهارية لتحقيق الستراتيجية المطلوب تنفيذها.

جـ- الملاك (الكادر) Staffing :

وهم الكادر الوظيفي الذي تعتمده الشركة في عملها والقادر على التطور والاستجابة في قدراته لتنفيذ ما مطلوب منه.

د- الستراتيجية Strategy :

الطريق الذي تختطه المنظمة للوصول إلى الأهداف المرسومة.

هـ- الهيكل Structure :

العنصر المؤثر في إنجاح أو إفشال التنفيذ الستراتيجي لأنه بمثابة الوعاء الذي يستوعب عناصر التنفيذ المختلفة.

و- النظم Systems :

الإجراءات والقواعد والأساليب المعتمدة في عمل المنظمة.

ز- القيم المشتركة Shared Values :

اشتراك العاملين بذات القيم والمعايير الأخلاقية والثقافة التي تنتهجها الشركة في تعاملها مع الآخرين.

6- التغذية العكسية والرقابة Feedback and Control :

لتنفيذ الستراتيجية فإن الشركة بحاجة لمعرفة النتائج المتحققة وتطوير الرقابة على الأداء ومقارنة ذلك مع الأهداف الموضوعة. وأن تعمل على تصحيح أي انحراف حاصل قبل أن يتفاقم ويؤثر سلباً بشكل أكبر في مرحلة لاحقة.

المستوى الوظيفي Functional Level

الأقسام الوظيفية في المنظمة، والتسويق كواحد منها يكون مسؤول بشكل مباشر عن الاستجابة الدقيقة والواضحة لتحقيق الستراتيجية الكلية للمنظمة من خلال إنجاز الأهداف الوظيفية المحددة لها أساساً. فعلى سبيل المثال إذا ما كان من أهداف قسم التسويق هو خلق صورة إيجابية Image عن أحد منتجات الشركة، فإن ذلك يتطلب القيام بجملة من الأعمال والأنشطة التي تصب في هذا الهدف ومنها:

- التخطيط لحملة ترويجية فعالة.
- دراسة السوق وإمكانيات إنجاح المنتج في تلك الأسواق المستهدفة.
- التدريب الفعال للقوة البيعية للتعامل مع المستهلكين.
- التحديد الدقيق لأماكن التوزيع المناسبة.
- تأشير تفضيلات المستهلكين في الحصول على المنتج الجديد...الخ.

هذه الأنشطة وغيرها لا تنحصر مسؤوليتها في حدود قسم التسويق لوحده، أو لجهة معينة منه، بل هي مسؤولية الأقسام الوظيفية الأخرى. لأن هذه المهمة تحتاج إلى دعم وإسناد بقية الأقسام لإنجاح هدف يتعلق بالستراتيجية الكلية للمنظمة أساساً. ولكن هذا الأمر لا يلغي العبئ أو المسؤولية الواجبة على قسم التسويق، والذي يتطلب من القائمين عليه القيام بالتحليل الوظيفي الدقيق لمستوى الأداء المطلوب والمتحقق. ووضع البرامج الرقابية التي من شأنها أن تتكامل مع الستراتيجية الكلية للمنظمة. وبالتالي أمكن القول بأن صياغة خطوات استراتيجية التسويق، هي امتداد منطقي للستراتيجية الكلية للمنظمة. وهذا ما سيتم مناقشته لاحقاً عبر الفصول المتمثلة بعناصر المزيج التسويقي.

أسئلة الفصل الرابع

س1: ما هي مستويات الستراتيجية؟ استخدم الشكل في التوضيح وأعطي مدلولات المعاني لمضامينها؟

س2: عرف الستراتيجية الكلية؟ وبين مضمون ذلك التعريف؟ وعدد متضمنات الستراتيجية الكلية؟

س3: عرف الرؤى ضمن الستراتيجية الكلية؟ وأعطي أمثلة عليها؟

س4: ما هي الغايات الكلية؟ وما هي أشكالها؟ اشرح ذلك.

س5: عرّف المسؤولية الاجتماعية؟ واشرح مضمونها كجزء من الغايات الكلية التي تسعى لتحقيقها منظمات الأعمال بالوقت الحاضر؟

س6: ما المقصود بالفلسفة والثقافة الكلية كجزء من الستراتيجية الكلية للمنظمة؟

س7: عرف مستوى وحدات الأعمال الستراتيجية واستخدم الشكل في توضيح عملية التخطيط لها؟

س8: عرّف الرسالة؟ وبين المتطلبات اللازمة في صياغتها؟

س9: ما المقصود بصياغة الأهداف؟ وما هي الخصائص أو الصفات التي يجب أن تمتاز بها؟

س10: اشرح الستراتيجيات التنافسية الشاملة لبورتر واستخدم الشكل في التوضيح؟

س11: لصياغة البرنامج والتنفيذ لوحدات الأعمال الستراتيجية فقد تم اقتراح نموذج

هيكلة مكنزي 7-S لذلك؟ اشرح النموذج واستخدم الشكل في التوضيح.

س12: اشرح المستوى الوظيفي للستراتيجية.

قائمة المصطلحات

Strategic Levels	مستويات الستراتيجية	Objectives	الأهداف
Corporate Strategy	الستراتيجية الكلية	Specific	الخصوصية
Multimarket	السوق المتعددة	Attainable	قابلة للتحقق
Vision	الرؤى	Rewarding	المكافأة
Corporate Goals	الغايات الكلية	Timeline	التوقيت
Profit	الربح	Cost Leadership	قيادة الكلفة
Sales Revenue	عائد المبيعات	Focus	التركيز
Market share	الحصة السوقية	Style	نمط
Employee Welfore	رفاهية العاملين	Skills	مهارات
Social responsibility	المسؤولية الاجتماعية	Staffing	الملاك (الكادر)
Philosophy	الفلسفة	Structure	الهيكل
Quality of life	نوعية الحياة	Shared Values	القيم المشتركة

Citizen	المواطنة	Functional Level	المستوى الوظيفي
Business Unit Level	مستوى وحدات الأعمال	Image	صورة موجبة
Mission	الرسالة		

المصادر المعتمدة في الفصل الرابع

1- Boyd & Walker, Op.cit, p. 44.

2- Baker, Op. cit, p. 54.

3- Cruven, op. cit, 2006, p. 22.

4- Dess, Gregory, G. et. al, Strategic Management 1st ed, McGraw-Hill, 2004, p.

5- Berkowitz, et. al, Op. cit, 2000, p. 31.

6 - البكري، ثامر، التسويق والمسؤولية الاجتماعية دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص 16.

7- McCarthy, E. Jerame & Perreault, William. D. Basic Marketing: AGlobal Management approach. 11th ed, IRWIN, 1993, p. G-12).

8- Pride & Ferrell, op. cit, 2006, p. 36.

9 - الدوري، زكريا مطلك، الإدارة الستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 205، ص 36.

10- Dess, et al, Op. cit, 2004, p.

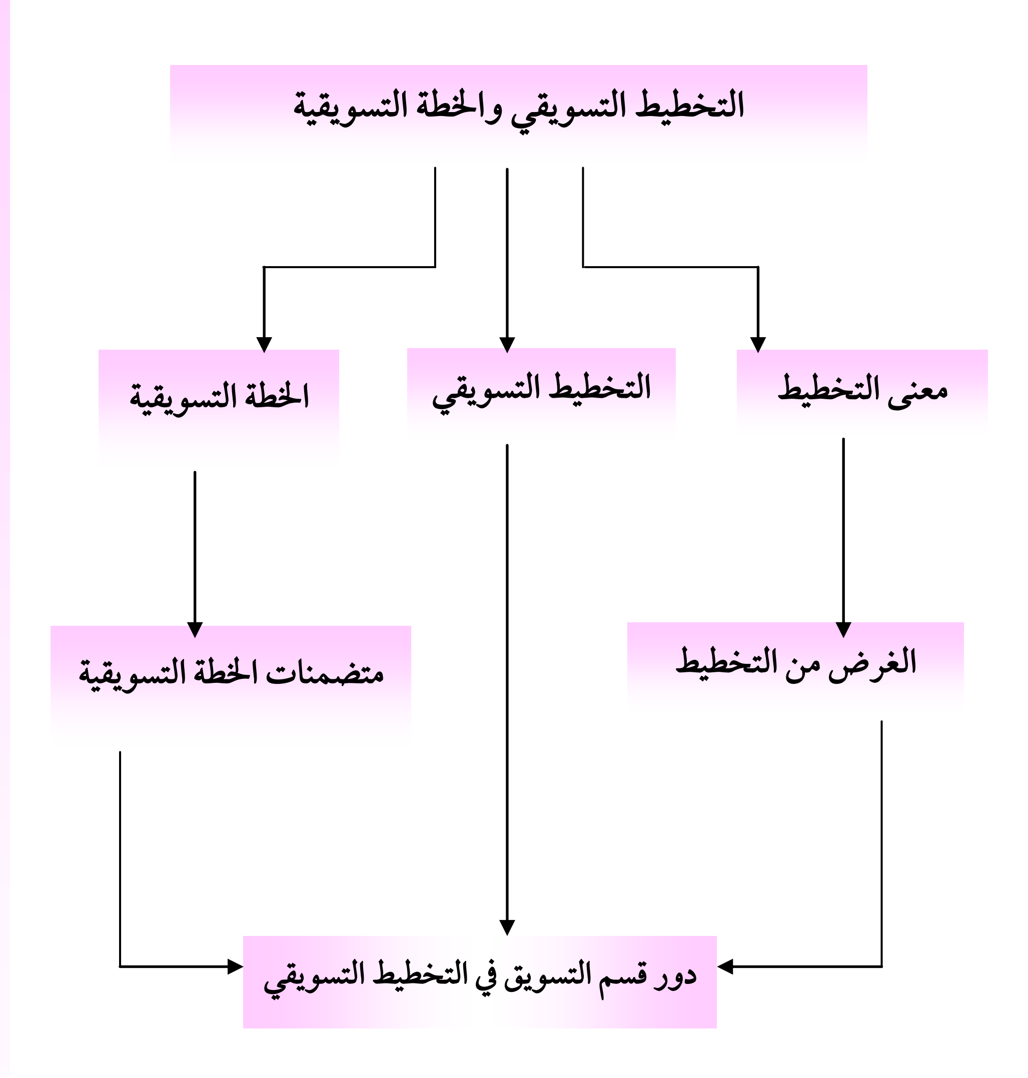
11- Boone & Kartz, Op. Cit, 1998, p. 167.

12- White, Gerald, B. & Uva, Wen-Fei Developing a strategic Marketing plan, 1st ed, Cornell University, 2000, p. 5.

13- Kotler, OP. cit, 2003, p. 109.

الفصل الخامس

هيكلية الفصل الخامس



الفصل الخامس

التخطيط التسويقي والخطة التسويقية
Marketing Planning & Marketing Plan

تنتهج منظمة الأعمال التخطيط بشكل عام والتخطيط التسويقي بشكل خاص مسار مهم لاستيضاح أعمالها المستقبلية، وذلك لكونه يمثل الاستكشاف الدقيق للفرص والأخطار التي تعترض عملها في بيئة معقدة وصعبة. وعليه فإن التخطيط وبكل تفاصيله أصبح أمر واجب لمنظمات الأعمال التي تسعى للبقاء والاستمرار وتحقيق النجاحات. وتعتمد المنظمة الخطة التسويقية لترجمة عملية التخطيط إلى حيز الواقع وأن تكون ملزمة وواجبة إلى كل الأقسام والأفراد العاملين في المنظمة ولتحديد مهامهم وواجباتهم خلال فترة زمنية محددة، وليتم مراقبة نتائج أعمالهم من خلال الخطة الموضوعة.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى:

- معنى التخطيط والغرض من استخدامه في منظمات الأعمال.
- التخطيط التسويقي والأبعاد التي يتضمنها.
- دور قسم التسويق ومهام المخطط في عملية التخطيط التسويقي.
- الخطة التسويقية والمتضمنات التي تتكون منها.

معنى التخطيط Planning Meaning

بشكل بسيط يمكن القول بأن التخطيط وجد منذ وجود الإنسان، وذلك عندما كان يستعد لكي يتكيف مع حاجاته للغذاء والأمن وأن يبقى مستمراً في الحياة. وتطورت الحالة من البعد الفردي إلى الجماعي ومن ثم إلى قيادة القبيلة أو المقاطعة أو الحكومة وأي كان شكلها وحجمها. أما على الصعيد الإداري وهو ما يهمنا في البحث به فإن التخطيط هي الوظيفة الأولى في العمل الإداري التي يمارسها المدير وبأي مستوى كان، ولها الرجحان المعنوي على بقية الوظائف الأخرى. ولعل مرد ذلك هو أن كل الوظائف الأخرى ترتبط كفاءتها وفاعلية النتائج المتحققة فيها إلى وجود التخطيط الفعال.

إذن أمكن القول بأن التخطيط هي الوظيفة المبكرة التي يمارسها المدير في عمله الإداري، لأنها تمثل عملية استكشاف مبرمج وعلى وفق قواعد موضوعية لاحتمالات المستقبل في مجال عمله. فهي إذن طريقة نظمية لإدارة فاعله وكفوءة لعمليات التغير نحو الهدف المطلوب تحقيقه. ومن المناسب الإشارة هنا إلى أن التخطيط يرتبط مع المستقبل والهدف المطلوب تحقيقه، وطالما كانت الأهداف مستمرة ولا تقف الإدارة عند حد معين منها، فالتخطيط إذن يتسم بصفة الاستمرار ولا ينتهي. بل يمكن أن يتجدد ويتنوع من حيث الأهداف والأساليب، ولكن من حيث الجوهر والمعنى للتخطيط فهو قائم ومستمر.

أما ارتباط التخطيط بالمستقبل فإن ذلك يعطي للتخطيط صفة الاحتمالية في التحقق أو عدم ذلك، على اعتبار أن المستقبل مجهول وهو يعبر عن حالة اللاتأكد. ولذلك كان هذا الأمر مبرر للبعض من المنظمات والصغيرة منها بخاصة إلى أن لا تأخذ بعملية التخطيط على محمل الجد والاهتمام الكافي. ولكن الرد على ذلك هو أن المنظمة التي تخطط فهي أفضل بكل الأحوال من المنظمة التي لا تقوم بالتخطيط حتى وإن لم

يتحقق الجانب المتوقع من التخطيط. لأنها قد تمكنت من أن تضع تصورات مسبقة لكيفية التعامل مع ما يحيطها من متغيرات، وقد يتحسن وضعها التخطيطي في مرحلة لاحقة وأن تنتفع من تجربتها التخطيطية السالفة.

وإذا ما أردنا أن نضع تعريف للتخطيط فإن ذلك يمتد ويتسع إلى حد كبير تبعاً إلى الزاوية التي ينظر منها إلى هذه الوظيفة وارتباطها بطبيعة النشاط الذي يمارس التخطيط فيها. ولكن يمكن إيراد بعض من وجهات النظر في تعريف التخطيط كما هو مبين في الجدول (5-1):

ت	التعريف	المرجع
1-	عملية شاملة تتضمن تحديد الأهداف ووضع الخطط وتطويرها من حيث النشاطات ذات العلاقة.	Griffin, 1990
2-	تصرف يتعلق بوصف دقيق لأهداف التنظيم وطرق الوصول إليها.	Daft, 1991
3-	مجموعة الخطوات الرسمية الهادفة لتحقيق نتيجة محددة من خلال نظام متكامل للقرارات.	Mintzberg, 1994
4-	العمليات المسبقة والمرتبطة بأحداث أو احتمالات مستقبلية ولإقرار الفعل المناسب لإنجاز أهداف المنظمة.	Boon& Kurtz, 1998
5-	تحديد أهداف المنظمة وتوضيح لاستراتيجيتها الشاملة، وتكامل وتناسق الخطط مع عمل المنظمة ككل وارتباط ذلك بالهدف والوسيلة المعتمدة.	Robbins & Coulter, 2005

جدول (5-1):

تعريف التخطيط

ونرى من مجمل التعاريف المذكورة أنها قد ركزت على الأهداف وكونها الأساس في النشاط التخطيطي، وأن تحقيقها يتم عبر تكامل وتناسق لخطط تنتج عن عملية التخطيط. وهذا ما أكده التعريف الأخير وفي إشارة إلى البعد الستراتيجي لعملية التخطيط وشموليته لكامل المنظمة، فضلاً عن التأكيد على الوسيلة المعتمدة في التخطيط لبلوغ الأهداف.

الغرض من التخطيط Purposes of Planning :

تتمكن الإدارة من خلال التخطيط الإشراف على العاملين جميعاً وبأي مستوى وظيفي في المنظمة ولتحقق بذلك التنسيق والتعاون ما بين الجميع لبلوغ الأهداف المطلوبة. وعلى العكس إذا ما كان التخطيط مفقود في المنظمة، فإن احتمالات التعارض بين الأفراد والأقسام تكون واقعة ولا ريب في ذلك. وبالتالي فإن التخطيط سيزيل من حالات التداخل والضياع في الأنشطة المؤداة بالمنظمة مع فرصة أكيدة لأن يكون العمل أكثر دقة ووصولاً للأهداف.

فضلاً عن ذلك فإن التخطيط من شأنه أن يقلل من احتمالات عدم التأكد للمستقبل، وتمنح الإدارة الثقة في كيفية التعامل مع المتغيرات البيئية المستقبلية، لأنها قد أخذت الاستعدادات المبكرة لذلك. ومن هنا يمكن القول أيضاً بأن التخطيط يكون ضروري للرقابة، بل إن كلمة التخطيط قد تعني الرقابة أو بالعكس، لكون التخطيط سيصبح بمثابة معيار يتم على ضوئه قياس الأداء المتحقق في المنظمة ككل. وبالتالي يمكن التعامل مع أي انحراف عن الخطة من خلال تصحيح المسار عن طريق الرقابة المسبقة (الوقائية) أو الرقابة البعدية (علاجية) أي بعد وقوع الخطأ.

التخطيط التسويقي Marketing Planning

استناداً إلى ما سبق في القول من أهمية ودور للتخطيط فإن التسويق كوظيفة رئيسة في المنظمة فإنها تعتمد التخطيط لكي تتكامل وتتوافق مع بقية الوظائف الأخرى في

المنظمة. وذلك نحو بلوغ الأهداف المطلوبة وبحسب خصوصية كل قسم للإسهام في تلك الأهداف، سواء كانت على مستوى المنظمة ككل، أو بمستوى وحدات الأعمال الستراتيجية، أو على المستوى الوظيفي. وبهذا المعنى فقد عرف التخطيط التسويقي على أنه **«الاستغلال المنظم للموارد التسويقية في المنظمة لإنجاز وتحقيق الأهداف التسويقية»**[1]. فهو يعني بكونه سلسلة منطقية من الأنشطة المترابطة والتي تقود إلى وضع الاهداف التسويقية وصياغة الخطة اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. وبطبيعة الحال إن هذا الأمر يمكن أن يختلف من منظمة إلى أخرى تبعاً إلى حجمها ومدى أهمية التخطيط التسويقي فيها.

وفي تعريف أشمل عرف التخطيط التسويقي على أنه **«العمليات المسبقة والمرتبطة بأحداث أو حالات مستقبلية ولإقرار الفعل المناسب لإنجاز الأهداف التسويقية المرتبطة بخط الإنتاج، القرارات السعرية، اختيار القنوات التوزيعية، وتنفيذ الحملات الترويجية»**[2]. ولهذا التعريف خصوصية تتضح من خلال الربط بين التخطيط التسويقي والعناصر الأربعة للمزيج التسويقي والتي تكون الأساس المهم لنشاط التسويق، فضلاً عن التوضيح لمضامين التخطيط في بعده المستقبلي واتخاذ الفعل المناسب لإنجاز ما خطط له من أهداف.

وفي تعريف آخر يشير إلى كونه **«العمليات النظمية لتقييم الفرص التسويقية والموارد لتحديد الاهداف التسويقية وصياغة الستراتيجية التسويقية واعتبارها بمثابة مرشد ودليل للتنفيذ والرقابة على البرنامج التسويقي، وأن مخرجات التخطيط ستتمثل بالخطة التسويقية»**[3]. وهذا التعريف يتضح بعده من خلال الإشارة إلى الجانب النظمي والذي يعني التفاعل المنظم والمشترك بين الأنشطة التسويقية والموارد المتاحة لتحديد الأهداف التسويقية. وإن التخطيط التسويقي سيكون مرشد ودليل للرقابة على تنفيذ البرنامج التسويقي، وهذا يتم عبر وجود خطة تسويقية.

ولتأشير أهمية التخطيط التسويقي فإنه يتضح بشكل جلي من خلال تحديد اتجاه المنظمة في مجال التسويق عبر التحديد الدقيق لأهدافها وتعزيز مكانتها في السوق. وذلك من خلال التنسيق والتشارك بين مختلف الأنشطة التسويقية تجاه مواجهة احتمالات المستقبل وإزالة حالة اللاتأكد وبقدر مناسب لاقتناص الفرص التسويقية المتاحة في السوق. فضلاً عن استثمار الموارد التسويقية بشكل أفضل وتقليل الهدر والكلف إلى أدنى حد ممكن. ويؤشر McDonald الأهمية أو الفائدة للتخطيط التسويقي إلى الأطراف التالية والتي يوضحها الجدول (5-2):

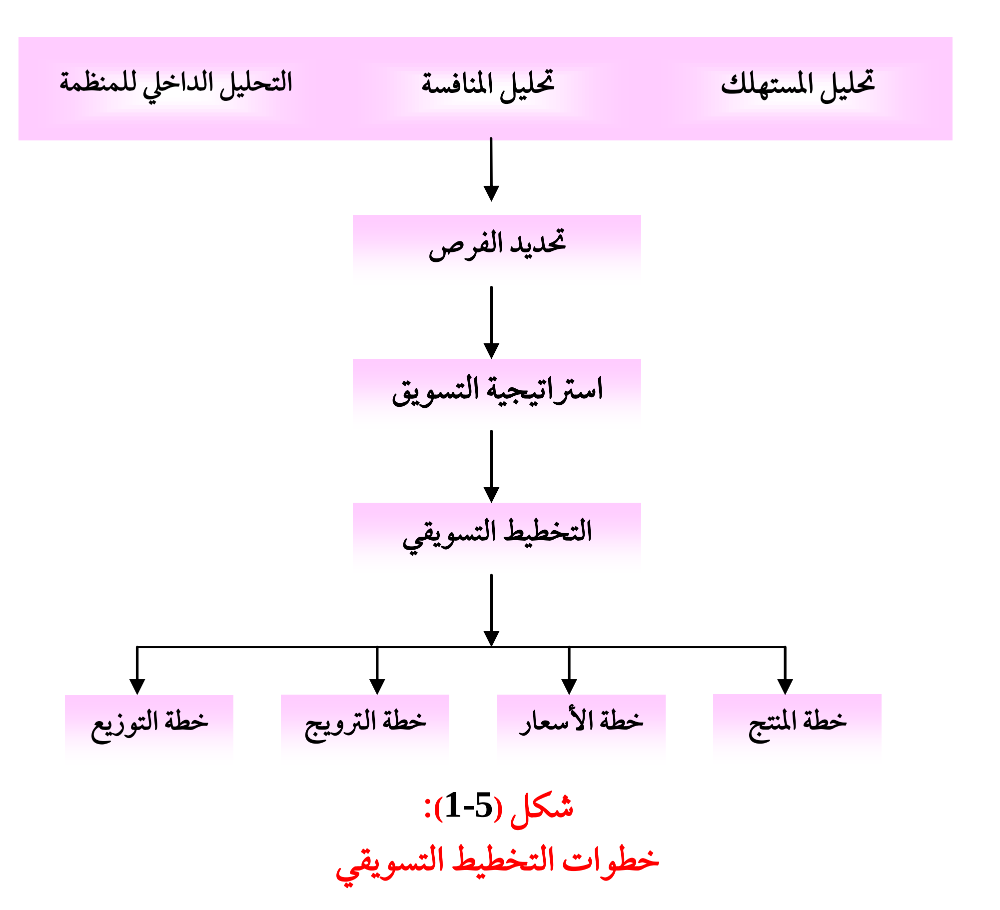
الجهة المستفيدة	شكل الفائدة المتحققة
1- للمنظمة ككل	- المساعدة في تحديد مصادر الميزة التنافسية. - لفرض منهج منظم ودقيق في العمل. - لتطوير الكفاءة في أداء العمل. - لضمان التنسيق والعلاقة بين أقسام المنظمة ككل.
2- للرؤساء	لمعرفة ما يساعدهم في إيصال المعلومات والأهداف المحددة لمرؤوسيهم.
3- الوظائف غير التسويقية	الحصول على الموارد ودعم الوظيفة التسويقية.
4- المرؤوسين	- الحصول على المساندة والدعم. - لضمان الإلتزام بالعمل. - لتحديد الأهداف والستراتيجيات المستقبلية.

جدول (5-2):

الأطراف المستفيدة من التخطيط التسويقي

ويمكن أن يوضح الشكل (5-1) تلخيص لمجمل التعاريف المتعلقة بالتخطيط

التسويقي والتي يمكن أن توضح بذات الوقت خطوات التخطيط التسويقي بصـورته الجزئية وكجزء من استراتيجية التسويق:



شكل (5-1):
خطوات التخطيط التسويقي

دور قسم التسويق في التخطيط التسويقي:

إنطلاقاً من المسؤولية المشتركة لكافة الأقسام والعاملين في المنظمة بإعـداد وتنفيـذ الخطة، فإن التخطيط التسويقي يأخـذ ذات الإلتـزام في المسـؤولية وفي إشراك الجميـع بوضع الخطة التسويقية لقسم التسويق، لكي يكون الجميع مسؤولون عن التنفيـذ مـن خلال المشاركة في عملية التخطيط.

لذلك فإن مهمة المخطط في قسم التسويق تأخذ الأبعاد التالية:

1- التوجيه Direction:

يعمل المخطط في القسم بالإنابة عن الإدارة العليا في الإشراف على إجراءات التخطيط والتأكد من تنفيذها بدقة وانتظام في القسم. وهذا الدور يمكن ان يؤدى بشكل فاعل عندما تكون لدى الأقسام الأخرى في المنظمة الرغبة والقدرة على تنفيذها.

2- الدعم Support :

حيث يقدم المخطط التسويقي الخدمات الاستشارية لأقسام المنظمة الاخرى وبخاصة في مجال المعلومات المستحصلة عن البيئة ومن خلال عناصر نظام المعلومات التسويقي، وما يتعلق بحاجات ورغبات المستهلك وحالة المنافسة القائمة في السوق. فضلاً عن المساعدة في إعداد الخطط المطلوبة في الأقسام الاخرى.

3- الإداري Administrative :

ويتمثل بمتابعة إجراءات التخطيط، والتأكد من تنفيذها حسب التوقيتات والجدولة الزمنية والتنفيذية المتفق عليها وعبر عمليات الإتصال المستمرة بين المعنيين فيها، والتي تتلخص في:

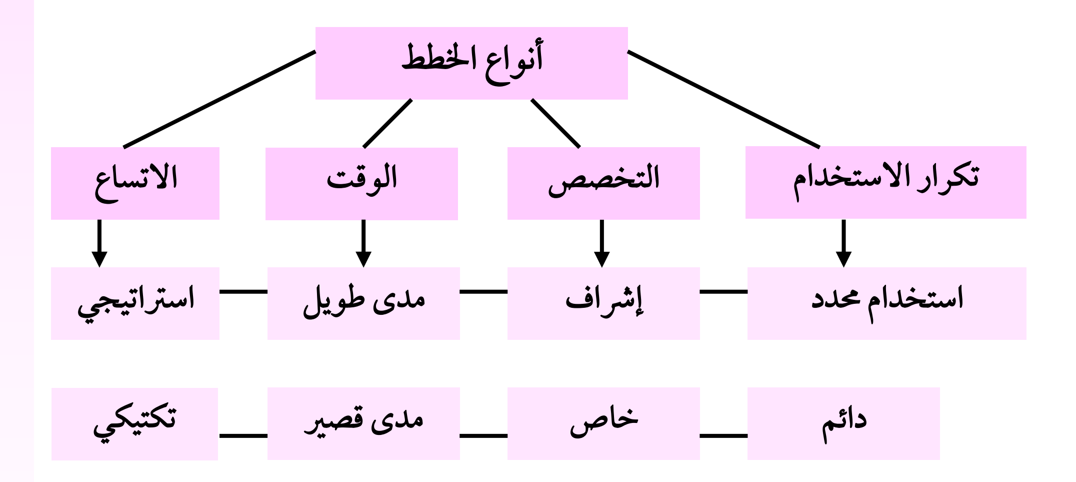
- تهياة البيانات عن الخطط التسويقية السابقة.
- تطوير الخطط الحالية بما يتوافق مع متغيرات التحليل البيئي SWOT.
- التشاور والتنسيق مع بقية الأقسام الأخرى في المنظمة والأطراف الخارجية ذات العلاقة المباشرة بالمنظمة (مجهزون، وسطاء، زبائن، وكلاء التوزيع...إلخ).
- تاشير حقيقة النتائج المتحققة من الخطط السابقة وما حصل من انحرافات وأسباب ذلك.

الخطة التسويقية Marketing Plan

سبق القول في تعريف التخطيط التسويقي إلى كون الناتج النهائي المتحقق منه هـو ولادة الخطة التسويقية، والتي تمثل الطريق الموثـوق الـذي يمكـن أن يختطـه المـدير أو الإدارة في وصولها إلى الهدف المطلوب بلوغه. وقد يكون ذلك الهدف هو مستوى معين من المبيعات خلال فترة زمنية محددة، أو إنجاز مسـتوى معـين مـن النشـاط الترويجـي لتحفيز المستهلكين للشراء، أو لمواجهة المنافسـين في السـوق، أو الإنتشـار في عمليـات التوزيع خارج الحدود الجغرافية التي تعمل بها المنظمة...إلخ.

كل هذه الأهداف وغيرها يجب أن ترسم في خطة تسويقية محددة تؤشر الخطـوات المتسلسلة في التنفيذ وعبر مديات زمنية قد تكون متداخلة أو متصلة بشكل تتابعي.

ومن المناسب وقبـل الحـديث تفصـيلاً عـن الخطـة التسـويقية يمكـن أن نوضـح الأشكال التي تكون عليها الخطط بعامة[4] وكما هي موضحه بالشكل (5-2):



شكل(5-2) :

1- الاتساع Breadth:

وهي الخطط التي تمثل مدى الشمولية والتأثير الذي تكون به على المنظمة وتكون بنوعين:

أ- الخطط الستراتيجية:

وتتمثل بالخطط الكلية للمنظمة والتي تسعى لتحقيق مكانه متميزة لها في بيئة الأعمال أو الصناعة التي تعمل بها ويكون أمدها طويل.

ب- الخطط التكتيكية:

وهي تلك الخطط التفصيلية التي تشتق من الخطط الستراتيجية ويكون أمدها الزمني قصير.

2- الوقت Time:

وهو المدى الزمني الذي يغطي الخطط لغرض الإنجاز وقد يتفاوت هذا المدى بحسب خصوصية المنظمة في النشاط الذي تمارسه وطبيعة الأهداف الموضوعة. وبعامه تقسم الخطط من حيث المدى الزمني إلى:

أ- طويلة الأمد:

وهي الخطط التي تكون في الغالب أكثر من ثلاث سنوات وتتميز في نوع من الصعوبة في التوقع للتحقق لتعدد المتغيرات المحتمل دخولها على الخطة عند التنفيذ.

ب- قصيرة الأجل:

في الغالب تكون لمدة سنة واحدة أو أقل من ذلك وفرصة تحققها تكون واضحة نظراً لإمكانية استقراء المتغيرات المبحوثة في الخطة.

3- التخصص Specificity :

وهي الخطط التي تمثل نوع التوجه أو الغرض الذي تعنيه وتقسم إلى نوعين هما:

أ- خطط الإشراف:

وهي تلك الخطط العامة والتي تكون بمثابة مرشد للمدير في عمله ولا تتدخل في التفاصيل.

ب- المتخصصة:

وهي تلك الخطط التفصيلية التي تعبر عن هدف معين، كأن يكون زيادة نسبة المبيعات المتحققة لرجال البيع بمقدار 5% للأشهر الستة القادمة.

4- تكرار الاستخدام Frequency of Use :

وتعبر عن مدى استخدام الخطة خلال فترة التخطيط التسويقي الحالية أو لفترات زمنية أخرى. ويمكن تقسيمها أيضاً إلى نوعين هما:

أ- الاستخدام المحدد للخطة:

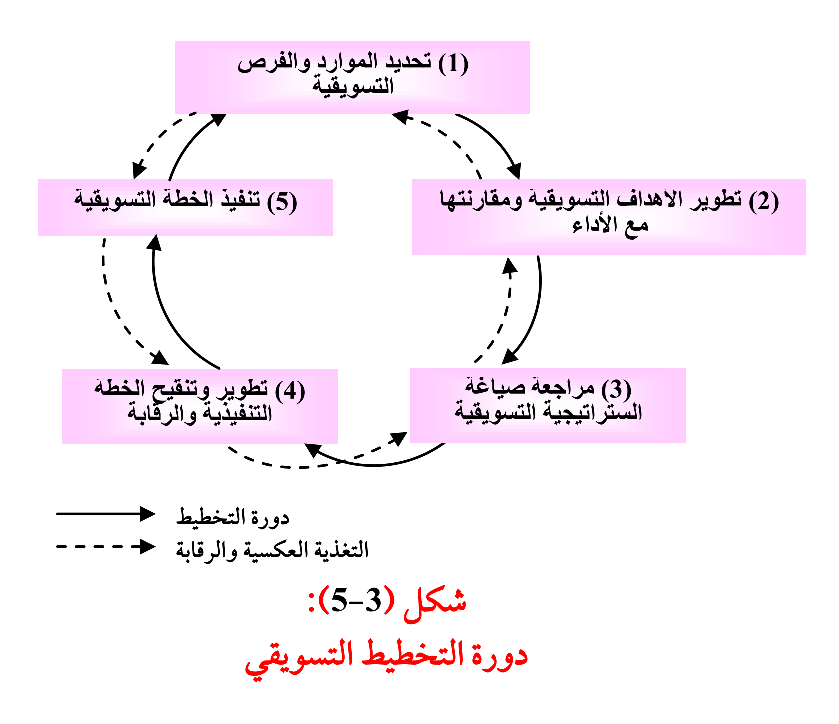
وهي تلك الخطط التي تستخدم لمرة واحدة وقد لا تستخدم في أي وقت آخر قريب. كما هو مثلاً في الحملات الترويجية للدخول في سوق محدد لأغراض الاختبار أو قياس فاعلية الإعلان عبر وسيلة إعلانية محددة لمنظمة صناعية وليس تسويقية.

ب- الاستخدام الدائم للخطة:

وهي الخطط التي تعتمد بشكل مستمر ومتكرر نظراً لارتباطها مع طبيعة وخصوصية عمل المنظمة. كما هو مثلاً لخطة المبيعات في الشركات التسويقية والتي تماثل خطة الإنتاج من حيث الأهمية والتكرار في المنظمات الصناعية. وبالتالي فإن تفاصيل الخطة يمكن أن تتكرر كلما دعت الحاجة لوضع الخطة ولكن مع إمكانية إضافة تفاصيل أو محاور جديدة عليها.

وعلى ضوء ذلك يمكن تعريف الخطة التسويقية على أنها **«الوثيقة المكتوبة بخطوط عامة وتوضح فيها كافة الأنشطة الضرورية لتنفيذ استراتيجية التسويق»**[5]. وهذا التعريف يعبر في حقيقته عن الحالة التي تكون بها المنظمة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والتي قد تتعلق بمنتجاتها أو كيفية نجاحها في السوق، والخطة يشترط لها أن ترتبط بمدى زمني للتنفيذ.

والخطة التسويقية لا يمكن أن تبقى ثابتة بل تتغير تبعاً للستراتيجية التسويقية التي تتأثر بدورها بالتغيرات البيئية الحاصلة والتي يصعب في كثير من الاحيان السيطرة عليها. مما يتوجب على المنظمة الاستجابة لها وتكييف استراتيجيتها التسويقية بما يتوافق مع تلك التأثيرات وأن تختط استراتيجية تسويقية وخطة تسويقية جديدة أو مكملة أو معدلة للخطة السابقة. وهذا ما يصطلح عليه **بدورة التخطيط التسويقي**[6] Marketing Planning Cycle والتي يمكن توضيحها بالشكل (3-5) والتي تتضمن (5) خطوات وهي:



شكل (3-5):

دورة التخطيط التسويقي

حيث يتضح من الشكل بأن الخطة التسويقية تبدأ من تحديد الموارد المتاحة في المنظمة والفرص التي يمكن استثمارها، لتتحول إلى الخطوة الثانية لتطوير الأهداف التسويقية التي تم تحديدها على ضوء الإمكانات المتاحة في الاداء والتنفيذ لها. مع إمكانية مراجعة صياغة الستراتيجية التسويقية مع أية تغيرات آنية قد حصلت ولإجراء التنقيح لغرض التنفيذ النهائي للخطة، وهذا ما يتمثل بدورة الخطة التسويقية. أما عملية التغذية العكسية والرقابة على الخطة فإنها تجري بالاتجاه المعاكس، أي أن الخطوة اللاحقة تكون نتائجها بمثابة تغذية عكسية للخطوة السابقة لها، وهكذا يستمر دورانها بالاتجاه المعاكس لدورة الخطة التسويقية.

متضمنات الخطة التسويقية Components of The Marketing Plan:

تستخدم المنظمة أشكال متعددة من الخطط التسويقية وقد يكون ذلك بسبب الاختلاف في الأهداف المطلوبة او الوسائل المعتمدة في التنفيذ أو المؤثرات البيئية المحيطة بها. وهذه الخطة تشمل في مضمونها وحدات الاعمال الستراتيجية أو خطوط الإنتاج والعمليات التسويقية أو الأسواق الخاصة المستهدفة...إلخ. وبعامة يمكن تحديد متضمنات الخطة بعناوينها الرئيسة[7]، في الجدول (5-3) والتي يمكن توضيحها بشكل مختصر وهي:

1- الخلاصة.
2- التحليل البيئي.
- البيئة التسويقية.
- الأسواق المستهدفة.
- الأهداف التسويقية الحالية والأداء
3- تحليل SWOT.
- القوة والضعف.
- الفرص والتهديدات.
4- الاهداف التسويقية.
5- الستراتيجيات التسويقية.
- السوق المستهدف.
- المزيج التسويقي.
6- التنفيذ التسويقي.
- تنظيم التسويق.
- الأنشطة والمسؤوليات.
- جدول التنفيذ.
7- التقييم والرقابة.
- معايير الأداء.
- الرقابة المالية.
- مراقبة الإجراءات.

جدول (3-5) :
متضمنات الخطة التسويقية

1- الخلاصة Summary :

وهي عبارة عن ملخص مبسط عن الخطة تتضمن مقدمة عامة عن الشركة وتاريخها وأعمالها، ومن ثم توضيح لأساسيات الخطة وما تتضمنه، والكلف المتوقعة لتنفيذ الخطة. وتعتبر هذه الخلاصة مهمة لإعطاء تصورشامل وسريع عن الخطة وبخاصة لمن هم من خارج الشركة وسواء كان ذلك لأصحاب رؤوس الأموال أو المستثمرين أو المقرضين والإدارة العليا.

2- التحليل البيئي Environment Analysis :

وينصب هذا التحليل على ثلاثة أطراف هم:

- تحليل العوامل المؤثرة في البيئة الخارجية...المنافسة الإقتصادية، التكنولوجيا، السياسية والقانونية، الثقافية والاجتماعية، ومقدار التأثير الذي ينعكس على النشاط التسويقي. فضلاً عن ذلك فإنه يتم تحليل البيئة الداخلية للمنظمة والمتمثلة بالثقافة السائدة في المنظمة، المتاح من الموارد البشرية وقدراتهم، الطاقة والعمر الإنتاجي للمعدات المستخدمة، الموارد المالية المتاحة...إلخ.
- تحليل السوق المستهدف من حيث حاجات المشتري الحالية ولكل سوق مستهدف، والتغيرات المحتملة في تلك الحاجات وكيف تستطيع المنظمة أن تلبي تلك الحاجات.
- تقييم المحددات المحتملة في تنفيذ الأهداف التسويقية الحالية للمنظمة ومدى توافقها مع التغيرات الحاصلة في البيئة. وهذا ما يتطلب من وجود نظام للمعلومات التسويقيه لإمداد الإدارة بما تحتاجه من معلومات مناسبة في هذا الإطار.

3- تحليل SWOT :

أ – القوة Strengths هي ميزة تنافسية تمتلكها المنظمة وتعطيها القدرة على مواجهة الاحتياجات في السوق المستهدف ويكون جوهرها التركيز على المستهلك.

ب – الضعف Weaknesses هي المحددات التي تعرضها الخطة والتي تحول دون تطوير الخطة أو تنفيذها كاستراتيجية تسويقية.

ج – الفرص Opportunities تتمثل بكونها أحداث محتملة الحصول في البيئة وتحقق المنظمة من خلالها النجاحات أو الأهداف المطلوب تحقيقها.

د – التهديدات Threats وهي الجانب الآخر الصعب من الحالة المرغوبة، والتي تنعكس سلباً على تحقيق المنظمة لأهدافها، مما يتطلب منها أن تقوم بتحديدها بدقة لإعادة رسم الخطة بشكل جديد ومتوافق مع عملية تجاوز هذه التهديدات قدر المستطاع.

4- الأهداف التسويقية Marketing Objectives :

تعبر الأهداف عن ماهية الأشياء المطلوب إنجازها من خلال الأنشطة التسويقية وما تحقق من تحليل معمق للخطوة السابقة SWOT. وقد تأخذ الأهداف شكل إدخال منتج جديد أو مطور، زيادة حجم المبيعات، الحصة السوقية، طريقة التوزيع، الأرباح...إلخ. ولكن هنالك شروط واجبة عند صياغة الأهداف في الخطة والتي سبق الإشارة إليها اختصارًا SMART.

5- الستراتيجية التسويقية Marketing Strategies :

سبق الإشارة إلى هذا الموضوع في فصل سابق بأن استراتيجية التسويق تنصب على جانبين رئيسيين هما، السوق المستهدف، والمزيج التسويقي. ولكن بقدر تعلق الأمر

بالخطة التسويقية فإن تحديد السوق المستهدف يتطلب الحصول على البيانات الديمغرافية، الجغرافية، السايكلوجية، استخدامات المنتج المحتملة...إلخ. أما المزيج التسويقي فإنه يمثل كيفية استخدام الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة بشكل أفضل مما هو عليه من المنافسين الآخرين في السوق التي تعمل بها.

5- التنفيذ التسويقي Marketing Implementation :

تمثل الخطوط العامة للخطة التسويقية في كيفية تنفيذ استراتيجية التسويق، ومن خلال الإجابة على العديد من الأسئلة المتعلقة بالأنشطة التسويقية ومنها مثلاً:

- ما هي الحالات الخاصة المحتمل حصولها عند التنفيذ؟
- كيف يمكن أن تؤدى هذه الأنشطة؟
- متى يتم إنجاز هذه الأنشطة؟
- ما هي كلفة إنجاز هذه الأنشطة؟ ...إلخ.

6- التقييم والرقابة Evaluation and Control :

وهي الخطوة الأخيرة في متضمنات الخطة التسويقية في الإشارة إلى كيفية قياس وتقييم النتائج التسويقية المتحققة ومدى توافقها مع الأهداف الموضوعة. ويمكن تأشير الاختلاف الحاصل ما بين المخطط والفعلي من خلال:

أ - المعايير المعتمدة في تقييم الأداء الفعلي والتي تأخذ أشكال مختلفة منها حجم المبيعات، الربحية، الحصة السوقية...

ب - الرقابة من خلال البيانات المالية والتي يمكن أن تؤشر مدى الاستخدام الحقيقي والصحيح للموارد المالية في إنجاز الأهداف التسويقية.

ج - المراجعة التسويقية Marketing Audit ويمكن اعتمادها كأسلوب في توضيح نقاط الضعف في الخطة التسويقية وإعادة التقييم مرة أخرى لغرض

تطوير الأداء.

أسئلة الفصل الخامس

س1: ما المقصود بالتخطيط؟ وما هو وجه علاقته بالمستقبل في عمل منظمات الاعمال؟

س2: عرف التخطيط وبين المتضمنات الأساسية لذلك التعريف؟

س3: ما هو الغرض أو المبررات في اعتماد التخطيط بعمل المنظمات؟

س4: عرف التخطيط التسويقي وبين أهميته لمنظمة الأعمال؟

س5: من هي الأطراف التي تنتفع من وجود التخطيط التسويقي في المنظمة؟ بين بوضوح تلك المنفعة؟

س6: أشر بوضوح إلى مهام المخطط في قسم التسويق التي تؤشر دوره المهم في عملية التخطيط التسويقي؟

س7: عرف الخطة التسويقية؟ واستخدم الشكل في توضيح أنواع الخطط في المنظمة؟

س8: اشرح أنواع الخطط في منظمات الاعمال؟

س9: ما المقصود بدورة التخطيط التسويقي؟ وما هي متضمناتها؟ استخدم الشكل في التوضيح؟

س10: بين النقاط الرئيسه التي تتضمنها الخطة التسويقية؟

س11: ما هي الجوانب التي تركز عليها الخطة التسويقية في عملية التحليل البيئي؟

س12: ما هي الجوانب التي تركز عليها الخطة التسويقية في عملية الرقابة والتقييم؟

قائمة المصطلحات

Planning	التخطيط
Marketing Planning	التخطيط التسويقي
Direction	التوجيه
Marketing Plan	الخطة التسويقية
Breadth	الاتساع
Frequency	التكرار
Marketing Planning Cycle	دورة التخطيط التسويقي
Summary	الخلاصة
Evaluation	التقييم
Marketing Audit	المراجعة التسويقية

المصادر المعتمدة في الفصل الخامس

1- McDonald, Malcolm, Marketing Plans, 3rd ed, Butterworth Heinemam, 1995, P.20

2- Boone, Lowis, E.& Kurtz, David, L.Contemporary Marketing, 9th ed, The Dryden Press, 1998, P.163

3- Pride, William, M.& Ferrell, O. C. Marketing,……, Hanghton Mifflin Co, 2006, P.40

4- Robbinns, Stephan, P. & Coulter, Mary Management 8th ed, Printice Hall, 2005, P.162

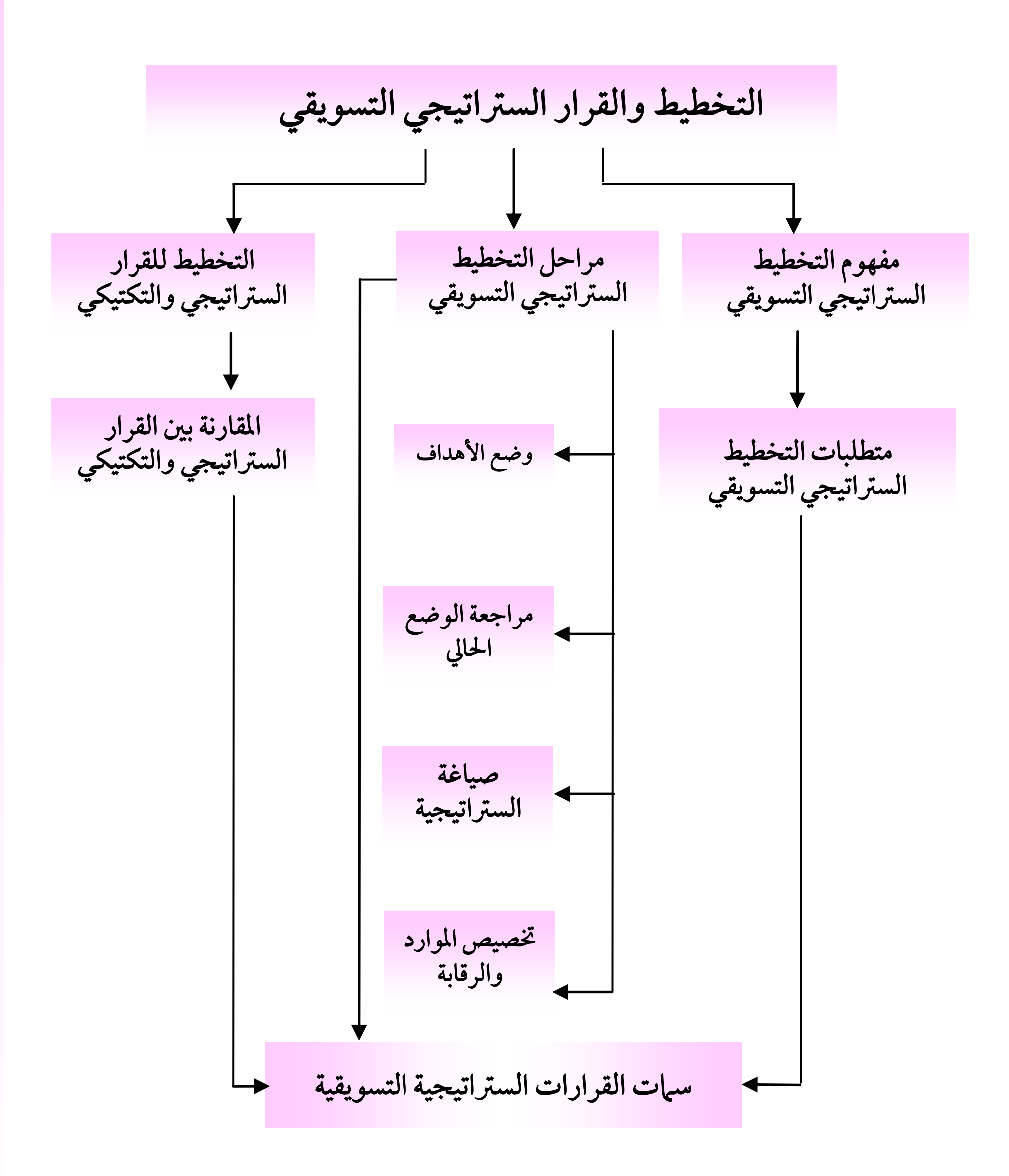
5- Pride & Ferrell, Op. cit, P.41

6- Pride & Ferrell, 2000, P.40

7- Ipid, P.39

الفصل السادس

هيكلية الفصل السادس



الفصل السادس

التخطـــــــــــيط والقـــــــرار الســــــــــــــتراتيجي التســــــــــــويقي

Marketing Strategy Planning & Decision

تهدف منظمـة الأعـمال مـن اعـتماد التخطـيط السـتراتيجي التسـويقي إلى تحقيـق الشمولية في توجه المنظمـة المسـتقبلي ولتحقيـق رؤيـة واضـحة لجوانـب متعـددة مـن العلاقات الداخلية والخارجيـة في المنظمـة نحـو اتخـاذ القـرار السـتراتيجي التسـويقي الصحيح. وعليه فإن التخطيط الستراتيجي التسويقي يمثل في حقيقته النظرة النظميـة الشاملة للعلاقة بين المزيج التسويقي وبقية الوظائف الأخرى في المنظمة والتـي تصـب في تحقيق رسالتها كوحدة أعمال استراتيجية، أو في غاياتها الكلية كمنظمة أعمال.

ولا يتم التخطيط الستراتيجي التسويقي من خلال أبعـاد بسـيطة محـددة بـل عـبر اعتماد مراحل مختلفة تتكامل مع عملية التخطيط التسويقي ومسؤولية قسم التسويق إلى ما هو أعلى من ذلك على المستوى الكلي للمنظمة. وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى:

- مفهوم التخطيط الستراتيجي التسويقي ومتطلبات تحقيقه.
- المراحل الرئيسة والتفصيلية في التخطيط الستراتيجي التسويقي.
- التخطيط للقرار الستراتيجي والتكتيكي والمقارنة ما بينهما.
- سمات القرارات الستراتيجية التسويقية.

مفهـــــــوم التخطـــــــــيط الســــــــــتراتيجي التســــــــويقي
Marketing Strategy Planning Concept

قد يرى البعض بأن كلمة التخطيط يمكن أن تعطي معنى واحد ومشترك أينما يكون استخدامها وفي أية منظمة، وهذا قد يكون صحيح بما يخص المعنى اللغوي للكلمة. ولكن الجوهر الحقيقي سيختلف للمتخصصين والمعنيين بالتخطيط من حيث مداه وشموليته ومتغيراته المبحوثة، وتأثيره على موقف المنظمة...الخ. لذلك فإن التخطيط الستراتيجي التسويقي سيختلف إلى حد واضح عما هو عليه بالنسبة للتخطيط التسويقي السابق ذكره من حيث شمولية تأثيره، ومداه التأثيري على الموارد المتاحة للمنظمة، وقدراتها في استثمار الفرص المتاحة مقابل ما تعانيه من ضعف وما تواجهه من تهديدات.

لذلك فإن التخطيط الستراتيجي التسويقي الذي يتسم بالشمولية سيؤدي إلى طرح ومناقشة الأسئلة الستراتيجية السليمة التي تقود إلى الحصول على إجابة دقيقة عبر التحليل الستراتيجي المناسب، والأدوات المستخدمة في ذلك لإقرار مصير المنظمة أو وحدة الأعمال وتوجهها المستقبلي. لأن الشمولية في التخطيط الستراتيجي التسويقي ستؤدي إلى رؤية واضحة للأجزاء الكثيرة من المعلومات والمتغيرات التي من شأنها أن تسهل على متخذ القرار الستراتيجي في أن يتخذ القرار السليم والمناسب في عالم متشابك ومعقد.

وعلى وفق ذلك فإن عملية التخطيط الستراتيجي التسويقي تجرى على وفق رؤى واضحة ومحددة للمتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة. بما يمكن من الإجابة على الكثير من الأسئلة وبأكبر قدر من الدقة، وانعكاسها على القرار المتخذ في المحصلة النهائية. لذلك فإنها بمثابة طريقة نظمية لإدارة فاعلة وكفوءة لعملية التغير تجاه البيئة وما تحصل بها من منافسة، وما متاح من فرص تسويقية وقد تكون محدودة جداً.

ومن هذا المنطلق يرى Kotler بأن التخطيط الستراتيجي التسويقي يسعى لامتلاك ثلاثة مفاتيح رئيسة وهي[1]:

1 - التوجه نحو إدارة أعمال المنظمة وتحديداً نحو محفظة الاستثمار.

2 - تعزيز قوة الأعمال للمنظمة وإشراك وحدات الأعمال الستراتيجية في المساهمة بزيادة معدل النمو في السوق، وبما يؤول إلى خلق مكانة مناسبة لها في السوق المستهدف.

3 - التوضيح الدقيق لمهام وحدات الأعمال الستراتيجية لإنجاز أهدافها المطلوبة على الأمد الطويل والتي تصب أساساً في أهداف المنظمة الكلية.

وعلى ضوء ذلك يمكن تعريف التخطيط الستراتيجي التسويقي وبشكل مبسط على أنه «**العملية الإدارية الخاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المنظمة والمهارات المتاحة والموارد والفرص التسويقية المتغيرة**». وهذا التعريف يمكن أن تتوضح مضامينه بالآتي:

- كونه عملية إدارية مستمرة ولا تتوقف عند حدود معينة، ويستمد هذه السمة بالاستمرارية من خلال السعي لإدامة العلاقة بين المتغيرات التي تتعامل بها المنظمة ووجود أهداف متغيرة ودائمة أمام المنظمة.

- تسعى إلى خلق الموازنة بين موارد المنظمة وما متاح لها من مكامن قوة وفرص في السوق. وهذا أفضل تعبير عن الواقعية في التخطيط وانتهاج المنهج العلمي في التعامل مع المتغيرات.

- الفرص التسويقية التي تتعامل معها المنظمة ولاقتناصها تكون متغيرة، مما يعني بالضرورة أن تكون متضمنات التخطيط الستراتيجي وأدواته المستخدمة متغيرة أيضاً تبعاً لذلك.

- يرتبط التخطيط الستراتيجي مع حالة عدم التأكد لكونه يرتبط بالمستقبل والبعيد منه بشكل خاص، لذلك هنالك حاجة إلى مهارات متميزة لجعله أكثر قرباً للتأكد قدر المستطاع.

متطلبات التخطيط الستراتيجي التسويقي

Marketing Planning Strategy Requirement

عندما يتم اعتماد التخطيط الستراتيجي التسويقي كمنهج لعمل المنظمة وتفاعلها مع البيئة المحيطة بها وتنفيذ أنشطتها في السوق، فإن ذلك يتطلب العديد من المتطلبات ومن أبرزها هي:

1 - يجب أن لا ينظر إلى التسويق على أنه نشاط تنحصر مهامه في تحقيق العوائد والتدفق النقدي إلى المنظمة فحسب، بل ينظر إليه كطريق استراتيجي للتفكير والتحكم في ضبط الأنشطة ذات العلاقة به، وامتداد ذلك لتأثيره على أعمال المنظمة ككل[2].

2 - الموقع التنظيمي لقسم التسويق يجب أن يكون بما يتوافق مع قيمة وحقيقة تأثير التخطيط الستراتيجي التسويقي. أي يفترض أن يكون القسم صانعاً ومساهماً ومتخذاً للقرار الستراتيجي على مستوى المنظمة ككل.

3 - التقويم الدقيق للبيئة الخارجية الحالية والمستقبلية لتأشير نقاط الفرص المتاحة والمحتملة، وما يمكن أن يقابلها من تهديدات كي يتم

الاستعداد المبكر لهما بشكل موضوعي ودقيق.

4 - التحليل الشامل للبيئة الداخلية من خلال تأشير مكامن القوة التي تمتلكها المنظمة ككل وما يخص التسويق تحديداً. وما يعترضها من ضعف وقيود تحول دون القدرة العالية في التنفيذ والوصول للأهداف. لذلك يتوجب أن تحدد الإدارة التخطيطية ماهية النشاط الذي تمارسه المنظمة بعامة وفي مجال التسويق بخاصة، وما هي المنظمات التي تشاركها في ذات الصناعة ومقدار قوتها التأثيرية في السوق.

5 - يجب أن تهتم عملية التخطيط الستراتيجي التسويقي بمنح الفرص أمام الكادر التسويقي في أن يمتلك فسحة مناسبة من حرية الإبداع والقدرة على التفكير بما هو أفضل. وبخاصة فيما يتعلق بالحالات الموقفية التي تتطلب السرعة والقدرة على اتخاذ القرار الصحيح والمناسب، فضلاً عن تنمية قدراتهم في استخدام المعلومات المستحصلة وتحليلها وتكيفها بما يخدم الخطة التسويقية والأهداف الموضوعة.

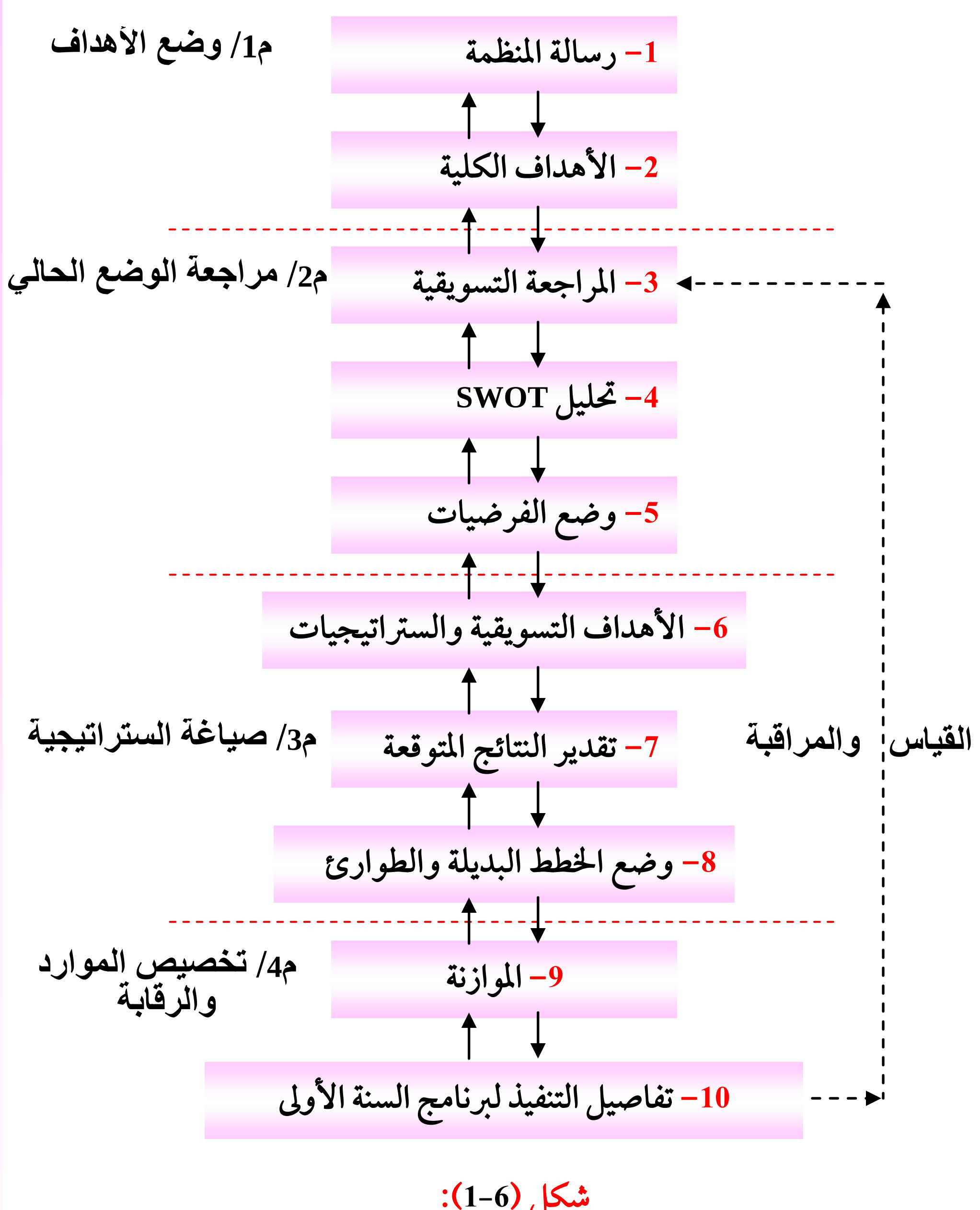
6 - التأكيد على وجود منهج ثابت في التخطيط الستراتيجي التسويقي ويبتعد عن الاجتهادات الشخصية والمصالح الضيقة للأقسام المشتركة في عملية التخطيط ذاتها أو في تنفيذ ما يتطلب منها كإسهام فعال في الخطط التسويقية. فضلاً عن ذلك فإنه من الخطأ الجسيم أن تصاغ استراتيجية التسويق على أساس مسار أو طريق واحد للوصول إلى الهدف، وهذا يعني بأنه يجب أن تكون هنالك خطة استراتيجية للطوارئ Emergency أو بديلة تقوم على مبدأ... ماذا-لو What-if. أي ماذا يمكن أن تفعل المنظمة فيما لو حصل ذلك الشيء غير المتوقع حدوثه. لذلك هنالك من يقول بأن الخطأ القاتل الذي يقع به المخطط الستراتيجي هو عندما يضع نفسه أمام خيار أو قرار استراتيجي واحد ودون أن يكون لديه بديل آخر في

لحظة ما يتطلب أن يسلكه لصعوبة أو استحالة تنفيذ القرار الأول.

مراحـــــــــــــل التخطـــــــــــيط الســـــــــــتراتيجي التســـــــــويقي
Strategic Marketing Planing Process

معرفة وتحديد مراحل التخطيط الستراتيجي التسويقي يستند بالأساس إلى ما سبق ذكره من تحديد للستراتيجية التسويقية، والفهم الواضح والدقيق للتخطيط التسويقي بذات الوقت. والنظرة الشمولية للإدارة تجاه التخطيط الستراتيجي التسويقي وتحقيق التناسق والتوافق المناسب بين أجزاء ومكونات عملية التخطيط. ويرى الكثير من الكتاب بأن هنالك نماذج مختلفة يمكن اعتمادها في التخطيط الستراتيجي التسويقي، فمنهم من يحددها بثلاثة مراحل رئيسة تتمثل بالتقييم، صياغة الستراتيجية، والتخطيط المفصل للنشاط. ولكن هناك من يرى بأنه يتم على وفق أربعة مراحل ترتبط في نهايتها باتخاذ قرار.

ومن النماذج الأكثر قبولاً واعتماداً من قبل الباحثين والكتاب هو الاسترشاد بنموذج McDonald والذي يتضح في الشكل (6-1) [3] والمتكون من أربعة مراحل ومتضمنة على عشرة خطوات وهي:



شكل (6-1):

مراحل التخطيط الستراتيجي التسويقي

المرحلة الأولى/ وضع الأهداف Goal Setting :

تتمثل في تبيان شامل لمجال عمل المنظمة وماذا ستكون عليه في هذا المجال مستقبلاً، وبالتالي فإنها تعني تحديد دقيق لتوجه المنظمة وهويتها المستقبلية عبر الرسالة التي تختطها، والتي تمثل بذات الوقت الغرض الأساس الذي وجدت من أجله المنظمة، أو المهمة الجوهرية التي تضطلع بها، ورؤيتها العامة لما يمكن أن تحققه مستقبلاً.

المرحلة الثانية/ مراجعة الوضع الحالي Situation Review :

تتضمن هذه المرحلة خطوة مهمة تبدأ بها وتسمى بالمراجعة التسويقية Marketing Audit، حيث تشير الدراسات إلى أن نصف الشركات الإنتاجية في الولايات المتحدة الأمريكية قد فقدت نصف عملائها خلال السنوات الخمسة الأخيرة، ونصف العاملين فيها خلال أربع سنوات، ونصف مخزونها بأقل من سنة[(4)]. هذه تمثل بعض من نقاط الضعف التي تعتري عمل الشركات والتي تستوجب القيام بما يسمى بالمراجعة التسويقية لغرض تشخيص ذلك الضعف. ويمكن تعريف المراجعة التسويقية على أنها: **«عملية فحص شامل ونظمي وبشكل دوري للبيئة التسويقية للمنظمة وأهدافها التسويقية والستراتيجيات والأنشطة التي يتم من خلالها تشخيص المشكلات والصعوبات والفرص المتاحة ولوضع الخطة المناسبة لتحسين الأداء التسويقي للمنظمة»**.

أما الخطوة الثانية من هذه المرحلة فتتمثل بتحليل SWOT والتي تعني بشكل مختصر التشخيص الدقيق والنظامي لعوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة من جانب، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية من جانب آخر، والستراتيجية التي يمكن اعتمادها في تحقيق التوافق بينها وبشكل فعال.

أما الخطوة الثالثة والأخيرة في هذه المرحلة فتتمثل بالفرضيات التي يتم وضعها لغرض الإجابة على التساؤلات التي تم تحديدها في رسالة وأهداف المنظمة والتي تقود عملية التخطيط الستراتيجي التسويقي، ومحاولة الربط بين المتغيرات المؤثرة إيجاباً لبلوغ الأهداف التسويقية بالشكل المناسب.

المرحلة الثالثة/ صياغة الستراتيجية Strategy Formulation :

سبق الإشارة إلى متضمنات هذه المرحلة من خلال تشخيص الستراتيجية التسويقية ووضع الأهداف ضمن الستراتيجية التسويقية وما يفترض أن تكون عليه من سمات ودلائل للوصول إليها وتحقيقها. وأن يكون هنالك توقع موضوعي للنتائج التي يمكن الوصول إليها. والشيء المهم هو أن تكون هنالك خطط بديلة (طوارئ) لتغير مسار الخطة أن تعذر تحقيقها، أو بلوغ الهدف المطلوب.

المرحلة الرابعة/ تخصيص الموارد والرقابة

Resource allocation and monitoring

تتمثل بوضع البرامج التنفيذية التي تحتوي على التفاصيل الزمنية والمسؤوليات والتكاليف وتوقعات المبيعات والميزانيات المالية اللازمة لتنفيذ كل ذلك خلال السنة الأولى من الخطة.

أما الجانب الآخر والمتمثل بالرقابة على التخطيط الستراتيجي التسويقي فإنه يمكن أن يتم من خلال ثلاثة أشكال وهي:

1 - يمكن أن تتم عن طريق الخطة السنوية Annual-plan control والمتعلقة بالإنجاز المطلوب تحقيقه في مجال المبيعات الحالية والأرباح والأهداف الاخرى التي تصب في هذا الجانب. ويتم قياس ما تحقق من أداء ونتائج بالمقارنة مع الخطة الموضوعة، والعمل على خلق الفجوة الحاصلة بينهما بفعل تصحيحي يتوافق مع ما معتمد في الخطة.

2 - تتم عن طريق الرقابة الربحية Profitability control من خلال قياس الأرباح الفعلية المتحققة عبر المنتجات، المجاميع المستهدفة من المستهلكين، حجم الطلبيات المتحققة، العوائد من القنوات التوزيعية...الخ. ويتم ذلك عبر دراسة الأنشطة التسويقية المؤداة في المنظمة ومدى كفاءتها وفاعليتها في تحقيق الأهداف الربحية المرسومة لها.

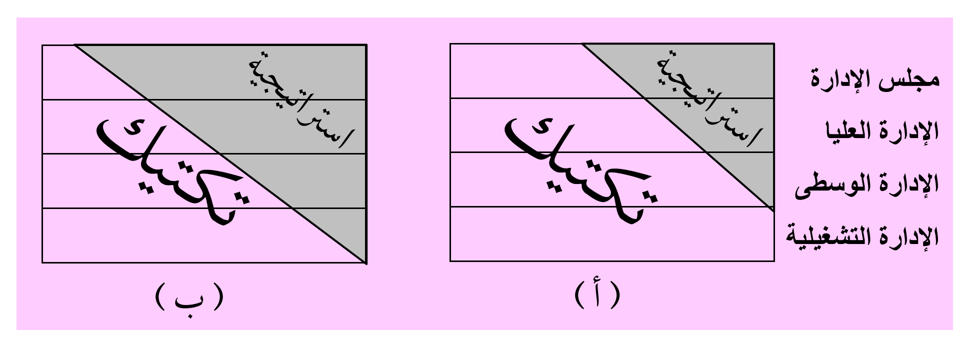
3 - من خلال الرقابة الستراتيجية Strategic control وذلك عبر تقييم الستراتيجية التسويقية وتنفيذها في السوق المستهدف، ومدى استجابتها أو تضادها مع التغيرات البيئية الحاصلة في محيط عمل المنظمة.

التخطيط للقرار الستراتيجي والتكتيكي

من المنطق القول بأن كل ما سبق بحثه في مجال التخطيط الستراتيجي التسويقي والخطة التسويقية يبقى تأطير نظري عام حتى وإن لامس الواقع في ذلك الإعداد، إن لم يستكمله قرار استراتيجي Strategic Decision أو قرار تكتيكي Tactics Decision تنقل تلك الأفكار إلى حيز التنفيذ. فالقرار الستراتيجي إذن هو نتيجة منطقية للتخطيط الستراتيجي الذي تعامل مع كم كبير من البيانات والمعلومات التي صيغت لتكون خطة ذات تأثير كبير على المنظمة ومستقبل عملها وبأمد بعيد[5]. وإن ذلك يتم على وفق خطوات نظمية مدروسة ومترابطة مع هدف محدد، وعلى الرغم من كون الستراتيجية أساساً تتعامل مع أنماط غير مهيكلة وفي بيئة تتسم بعدم التأكد والاستقرار، وهذا هو السبب الجوهري الذي يدعو الإدارات الفاعلة والناضجة إلى اعتماده.

ولكن التساؤل الذي يمكن إثارته هنا هو هل أن التخطيط لاتخاذ القرار الستراتيجي يتم في جزء محدد من المنظمة أم تشترك به كل مستويات المنظمة؟ وما هو وجه التوافق مع التخطيط للقرارات التكتيكية؟

الإجابة على ذلك يمكن توضيحها في الشكل (6-2) حيث يتضح من الشكل (أ) بأن المنهج المعتمد في المنظمات التقليدية تعتبر عملية التخطيط للقرارات الستراتيجية هي من صلب مجلس الإدارة والإدارة العليا في المنظمة وليس جميعها. بل إلى أطراف أو أقسام أو أنشطة محددة وتبعاً إلى نظرة تلك الإدارة إلى أهميتها في عمل المنظمة.



شكل (6-2):
التخطيط للقرار الستراتيجي والتكتيكي

بينما الشكل -ب- يوضح منهج الإدارة الحديثة والقاضي بإشراك كافة المستويات الإدارية للتخطيط والمساهمة في صنع القرار الستراتيجي. فضلاً عن دورها في الإسهام بالتخطيط والتنفيذ للقرار التكتيكي وهو ما تساهم به المستويات الإدارية العليا أيضاً.

ولعل المازجة ما بين الستراتيجية والتكتيك في صياغة القرار سينعكس على المنظمة ككل، وبخاصة إذا ما ارتبط بقرارات مصيرية ذات تأثير كبير على مستقبل ومكانة المنظمة. والشكل (6-3) يوضح مصفوفة العلاقة بين القرار الستراتيجي والتكتيكي، وباعتماد مؤشري الفاعلية Effectiveness والكفاءة Efficiency كأساسين مهمين في قدرة المنظمة لإنجاز أهدافها المطلوبة والمخططة[6].

الستراتيجية

	غير فاعل	فاعل
كفء	3) تموت ببطء	1) تزدهر سريعاً
غير كفء	4) تموت سريعاً	2) المحافظة على البقاء

التكتيك

شكل (6-3):
مصفوفة الستراتيجية التكتيك

حيث يوضح المحور الأفقي تدرج الستراتيجية من مستوى الفاعلية إلى غير فاعلة، وكذلك بالنسبة للمحور العمودي التكتيك الذي يتدرج من كفء إلى غير كفء وهذا ما ينتج عنها مصفوفة مكونة من أربعة خلايا هي:

الخلية الأولى: تمثل تفاعل استراتيجي فعال مع كفاءة في التكتيك يحقق للمنظمة قدرة واضحة على النمو والازدهار، لأنها تنجح في الوصول بقراراتها إلى الأهداف المطلوب بلوغها والمخطط لها مسبقاً.

الخلية الثانية: تكون القرارات الستراتيجية فعالة ولكن التكتيك يكون غير كفء، وهذا ما يقود إلى القول بأنه هنالك فجوة ما بين الإدارة العليا والأدنى. بحيث لا تستطيع المستويات التشغيلية أن تنفذ القرارات الستراتيجية بالشكل الذي تطمح له الإدارة العليا. وينعكس على النتيجة النهائية لعمل المنظمة بأنها ستكون في وضع تتمكن به من البقاء والاستمرار، ولكن دون نتائج إيجابية تنقلها للأفضل. لذلك فإنه يستوجب على إدارة المنظمة من إعادة هيكلة الأعمال، وقد يمتد ذلك إلى وحدات

الأعمال الستراتيجية والمهام والأنشطة التي تقوم بها.

الخلية الثالثة: تكون الستراتيجية غير فاعلة ولكن التكتيك كفء وهو قد يؤشر بأن الإدارة العليا لم تحدد أهدافها بشكل دقيق وواضح، رغم سعي الإدارة التشغيلية بجد لأن تبلغ تلك الأهداف. وهذا قد يعود إلى خطأ الإدارة العليا في تحديد سوقها المستهدف، أو استخدامها لأدوات المزيج التسويقي بشكل غير مناسب. مما يتطلب إعادة النظر في تلك الإجراءات المتخذة بقرارات جديدة قبل أن تتجه المنظمة إلى النهاية، والتخلف عن غيرها من المنظمات الأخرى العاملة في ذات الصناعة.

الخلية الرابعة: وهي الأخطر في العلاقة بين القرارات الستراتيجية والتكتيكية عندما تكون غير فاعلة وغير كفؤة، لأنها سوف لن تتمكن من البقاء في السوق لفترة طويلة وأن انتهاءها وانسحابها هي مسألة وقت ليس إلا.

سمات القرارات الستراتيجية التسويقية:

اتخاذ القرار الستراتيجي التسويقي ليس بعمل روتيني أو بسيط يمكن أن يتخذ على وجه السرعة أو بأي مستوى إداري في المنظمة، أو حتى على مستوى الفرد الواحد يمكن أن يتخذه دون التشاور المسبق مع فريق العمل المعني بصناعة القرار الستراتيجي. ولعل من أبرز السمات التي تؤطر القرار الستراتيجي التسويقي هي:

1 - الرشد والعقلانية في اتخاذ القرار بعيداً عن الرغبة أو الدافع الشخصي أو المصلحة الذاتية. ويتأشر ذلك من خلال العمق في تشخيص المشكلة التي ينصب عليها القرار، والأهداف المطلوب تحقيقها، فضلاً عن البدائل المتاحة والقدرة على الاختيار المناسب من بين تلك البدائل.

2 - تتسم القرارات الستراتيجية التسويقية بدرجة عالية من التعقيد ولعل مرد ذلك يعود إلى:

- العدد الكبير من المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة وبخاصة تلك المتغيرات المرتبطة بالبيئة العامة.
- صعوبة قياس أغلب المتغيرات المرتبطة بالقرار الستراتيجي التسويقي لأنها ترتبط بسلوك المستهلك الشرائي، والرضا المتحقق، والقيم والتقاليد والثقافة التي تؤثر في المستهلك.
- التسويق يعمل في بيئة متغيرة ومتحركة، وبالتالي فإن القرارات التسويقية ستتغير وتختلف من حالة إلى أخرى ومن وقت إلى آخر تبعاً لحالة التغيير الحاصلة في السوق التي تعمل بها المنظمة.

3- تهدف القرارات الستراتيجية في الوظائف المختلفة في المنظمة إلى تخفيض التكاليف وفي شتى المجالات سواء كان بالمدخلات أو العمليات لأن ذلك يعتبر مؤشر على كفاءتها. أما بالنسبة للقرارات التسويقية فإنها بالإضافة إلى سعيها لتخفيض التكاليف فإنها الوظيفة الوحيدة التي تسعى إلى زيادة العائد وتحقيق الأرباح. وهذا ما يضيف صعوبة أخرى وسمة مميزة للقرارات الستراتيجية التسويقية بكونها تسعى إلى تحقيق هدفين في وقت واحد وأنها مسؤولة بالتالي عن قوة المركز المالي للمنظمة. ولذلك فإن الكثير من القرارات الستراتيجية التسويقية تنطلق من قاعدة الموازنة بين الكلف/ العائد Cost/Benefit analysis.

4- يرتبط القرار الستراتيجي التسويقي إلى حد كبير مع المنتج وعبر المراحل المختلفة في دورة حياته، وبالتالي فإن كل مرحلة سيختلف القرار المتخذ فيها عما هو عليه في المرحلة الأخرى. فضلاً عن ارتباط ذلك بعناصر المزيج التسويقي المختلف التطبيق والستراتيجيات في السوق المستهدف، وهذا ما يختلف عن بقية

قرارات المنظمة الأخرى في تعاملها مع المنتج بشكل منفرد أو مـع السوق دون غيره من لمتغيرات الأخرى.

المقارنة بين القرار الستراتيجي والتكتيكي:

على الرغم من العلاقة المترابطة بين القرار الستراتيجي والتكتيكي في المجال التسويقي إلا أن ذلك لا يمنع من تأشير بعض الاختلافات للمقارنة ما بينهما وكما موضحة في الجدول (6-1).

ت	القرار الستراتيجي	القرار التكتيكي
1-	يكون تأثيره وأهميته كبير.	أهميته التأثيرية أقل.
2-	يتم اتخاذه في الغالب بالمستوى الإداري الأعلى في المنظمة.	يتم اتخاذه في مستويات عليا ووسطى في الغالب.
3-	تأثيره يكون لأمد زمني طويل.	تأثيره لأمد زمني قصير.
4-	المشكلات والأحداث التي يتم التعامل معها غير معتادة أو تقليدية.	يغلب على المشكلات التي بصدد معالجتها أن تكون روتينية أو شبه مستقرة.
5-	تعتمد القرارات على كم كبير من المعلومات المرتبطة بالمستقبل بشكل خاص وبالاعتماد على نظام المعلومات التسويقي كأساس في جمع المعلومات.	يعتمد على كم أقل من المعلومات للظرف الحالي الذي تتعايش معه المنظمة ويتم الاعتماد على بحوث التسويق كأساس في جمع المعلومات.
6-	الحاجة إلى تفاصيل كثيرة للحالة المبحوثة.	يحتاج إلى تفاصيل محددة وخاصة بذلك الموضوع.
7-	الصعوبة في تقييم النتائج المتحققة من القرار بشكل مبكر.	يمكن تلمس النتائج بوضوح ويسر من القرار المتخذ.

جدول (6-1):

المقارنة بين القرار الستراتيجي والتكتيكي التسويقي

أسئلة الفصل السادس

س1: بين مفهوم التخطيط الستراتيجي التسويقي وما يتضمنه من مفاتيح رئيسة في تحديد ذلك المفهوم؟

س2: عرّف التخطيط الستراتيجي التسويقي وبين مضامين ذلك التعريف؟

س3: ما هي المتطلبات اللازم توافرها في المنظمة لكي يتم اعتماد التخطيط الستراتيجي التسويقي؟

س4: حدد المراحل الرئيسة في التخطيط الستراتيجي التسويقي واستخدم الشكل في توضيح ذلك؟

س5: اشرح المراحل الرئيسة الأربع في التخطيط الستراتيجي التسويقي.

س6: ما المقصود بالقرار الستراتيجي والقرار التكتيكي؟ وكيف يتم التخطيط لهما في منظمة الأعمال؟

س7: اشرح مضمون مصفوفة الستراتيجية التكتيك على أساس العلاقة بين الفاعلية والكفاءة وما ينجم عن تلك العلاقة من خلايا مختلفة؟

س8: ما هي سمات القرارات الستراتيجية التسويقية؟

س9: بين بجدول المقارنة بين القرار الستراتيجي والتكتيكي؟

قائمة المصطلحات

Marketing Strategy Planning	التخطيط الستراتيجي التسويقي	Situation review	مراجعة الوضع الحالي
Marketing strategy Decision	القرار الستراتيجي التسويقي	Annual-plan control	الرقابة على الخطة السنوية
Marketing Tactic Decision	القرار التكتيكي التسويقي	Profitability control	الرقابة الربحية
Strategy Requirement	متطلبات الستراتيجية	Effectiveness	الفاعلية
Emergency Strategy	ستراتيجية الطوارئ	Efficiency	الكفاءة
Goal setting	وضع الأهداف	Cost/Benefit analysis	تحليل الكلفة/ العائد

المصادر المعتمدة في الفصل السادس

1- Kotter, Op. cit, 2003, p. 90.

2- McDonald, Op. cit, p. 429.

3- McDonald, Op. cit, p. 26.

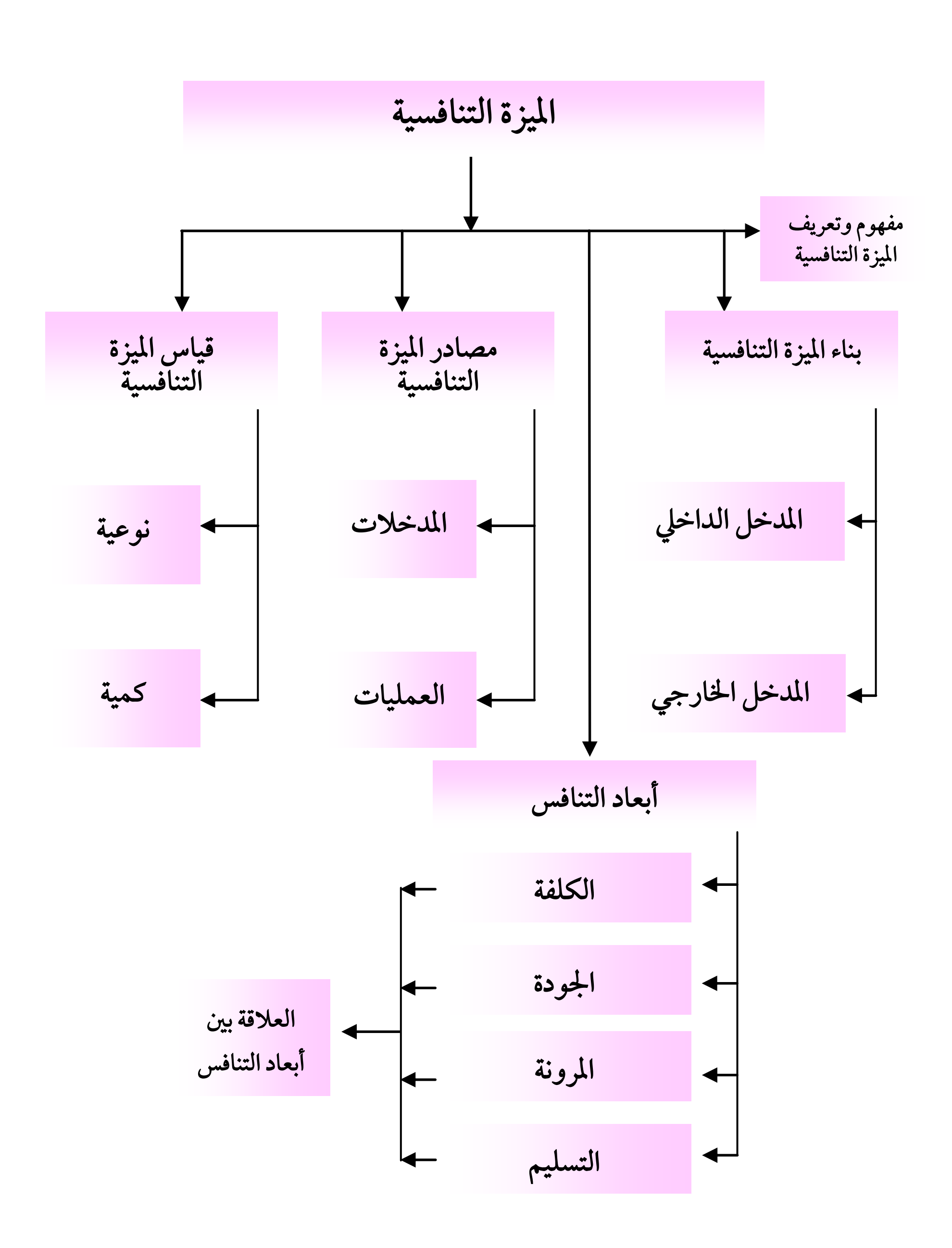
4- Kotler, Op. cit, 203, p. 695.

5- Baker, Michael, J. Marketing Strategy and Management, 2nd ed, Macmillan Business, Hong Kong, 1992, p. 52.

6- Blois, Keith, The Oxford Textbook of Marketing, 1st ed, Oxford, 2000, p. 455.

الفصل السابع

هيكلية الفصل السابع



الفَصْلُ السَّابِع

الميزة التنافسية

Competitive Advantage

تسعى المنظمات بشكل فاعل لأن تبقى في السوق وتستمر في مجال عملها، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل ويسير، بل تتعرض إلى منافسة شديدة وقوية. ومن أجل ملافاة ذلك وأن تحقق أهدافها المطلوبة، فإنه يستوجب أن تمتلك ميزة تنافسية تعبر بها ومن خلالها عن تفردها عن غيرها من المنظمات الأخرى في ذات الصناعة. وهذا الأمر لا يأتي اعتباطاً بل يستوجب أن تعرف المنظمة قواعد التنافس القائمة في السوق وكيف يمكن أن تلعب الأدوار لكي تكتسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين أو التفوق عليهم.

إذن يمكننا القول بأن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية يعني قدرتها الموضوعية في مواجهة متغيرات البيئة في السوق وفحصها الدقيق لبيئة الصناعة، وبالتالي قدرتها في مواجهة الآخرين وإمكانية البقاء والاستمرار ستكون واضحة وجلية. وهذا الفصل سيبحث في:

- مفهوم وتعريف الميزة التنافسية في منظمات الأعمال.
- كيفية بناء الميزة التنافسية والمداخل المعتمدة في ذلك.
- ماهية مصادر الميزة التنافسية.
- المؤشرات النوعية والكمية في قياس الميزة التنافسية.
- الأبعاد الرئيسة للتنافس في منظمات الأعمال.
- العلاقة ما بين أبعاد التنافس.

مفهوم وتعريف الميزة التنافسية

سبق الإشارة في الفصل الأول إلى كون الميزة التنافسية هي إحدى المكونات الرئيسة للستراتيجية. ومن هنا يمكننا القول أن بناء الستراتيجية وتنفيذها في الواقع الميداني المعبر عنه بالسوق، يكمن في ما تمتلكه المنظمة من ميزة تنافسية تختلف بها كلياً أو جزئياً عن غيرها من المنظمات في ذات الصناعة التي تعمل بها. وبهذا الشكل فإنها تعني المركز التنافسي الذي تكون به المنظمة والذي تعمل على تطويره بوجه منافسيها من خلال ما تمتلكه من قدرات ومهارات وموارد تتيح لها فرصة التفوق على منافسيها.

والميزة التنافسية لا ينظر لها على كونها شيء مادي أو غير مادي تمتلكه المنظمة أو تحصل عليه عن طريق الشراء. بل يمكن القول بأنه خليط من كل ذلك، فضلاً عن تكييفه بما يتوافق مع توجه المنظمة الستراتيجي والأهداف المطلوب تحقيقها. فبالتالي أنها تعبر عن حالة التفرد التي تكون بها قياسا بغيرها من المنافسين. وهذا ما يقودنا إلى القول بأن أية منظمة صغيرة أو كبيرة يمكنها أن تمتلك الميزة التنافسية شريطة أن تُسَخِّر إمكاناتها وقدراتها في الاستثمار الصحيح للفرص المتاحة بالسوق قياساً بغيرها من المنافسين. وبالتالي فقد شكل الاهتمام بعمليات الرصد والمسح البيئي الاهتمام الكبير من إدارات المنظمات لمعرفة التحديات التي تواجهها من المنافسين وكيفية التعامل معها، وبما يحقق لها مجال التفوق أو التفرد بالاختلاف عنهم.

وبقدر تعلق الأمر في الجانب التسويقي فإن الميزة التنافسية تعني قدرة المنظمة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمنظمة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم. وبالتالي فإن خلق قيمة للزبون من خلال الميزة التنافسية لا يعني التركيز على جانب السعر وانخفاضه فحسب، بل يمتد إلى مديات مختلفة سواء كان ذلك في جودة المنتج، الأمان المتحقق منه، المنافع المختلفة التي يحققها قياسا بغيره من المنتجات، التلف والأضرار الناجمة عن الاستخدام...الخ والتي جميعها تصب في

رضا الزبون عنه.

لذلك فعلى المنظمات بشتى تخصصاتها أن تدرك تماماً بأنه ليس هنالك ميزة تنافسية ثابتة أو نجاح مستمر وإلى الأبد، بل إذا ما كانت تريد أن تحقق ذلك فعليها أن تعزز من ميزتها التنافسية وتطورها بما يتوافق مع متطلبات السوق والمنافسة القائمة ورغبة المستهلك المستمرة في التغير. وأن تدرك بأن كل شيء يتغير عدا التغير فهو ثابت.

وهنا يتوجب أن ندرك بأن الميزة التنافسية لا تعني بأنها العصى السحرية في نجاح الشركة، بل أنها جزء من عناصر أخرى متشاركة معها بالنجاح، ولكن قد يكون لها السبق في تحقيق تلك النجاحات. ولعل من أبرز النتائج التي ستحققها المنظمة من امتلاكها للميزة التنافسية تتمثل في الآتي:

- قدرتها على إقناع زبائنها بما تقدمه لهم من منتجات تكون أكثر تميزاً بها عن المنافسين وما يؤول بالتالي إلى تحقيق رضاهم.
- إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياساً بالمنافسين إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى المستهلكين وبما يتوافق مع أهدافها الستراتيجية المخططة.
- ستنعكس هذه الزيادة في الحصة السوقية واستمرار نجاحها على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية.

ولتعريف الميزة التنافسية فإن الجدول (7-1) يوضح أبرز التعاريف التي تناولتها ومن خلال وجهات نظر الباحثين والكتاب وعبر التركيز على جانب معين من التوجه المطلوب في تحقيق الميزة التنافسية[1]:

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
Hofer, 1980, 6	هي المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها	الأنشطة
Fahey, 1989, 18	أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها إيجاباً عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي.	المكانة الذهنية
Roppaport, 92, 84	قدرة المنظمة على تقليص كلفها الكلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون	الكلفة
Evans, 93, 83	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون	قيمة الزبون
Macmalland & Tampo, 2000, 81	هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين	المنافسة

جدول (7-1):

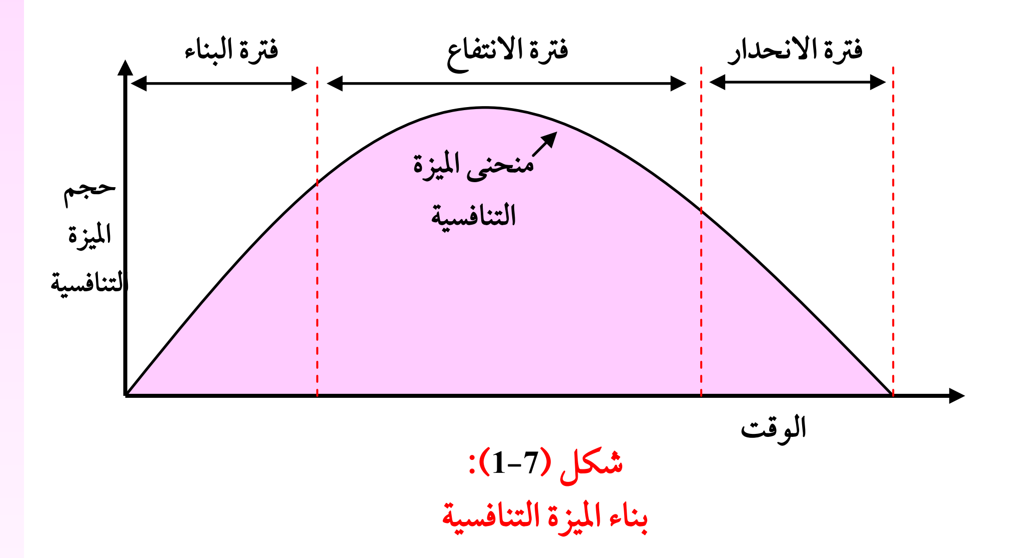
تعريف الميزة التنافسية

ويتضح من الجدول بأن الميزة التنافسية تخضع إلى اجتهادات مختلفة تجاه النظر إليها والتركيز عليها، وهذا ما يعكس صعوبتها ودرجة تعقدها واختلافها من منظمة إلى أخرى في كيفية استخدامها أو التعامل معها.

ولكن الشيء المؤكد الذي نود التركيز عليه هنا هو أن الميزة التنافسية ترتبط أساساً بالأداء المتحقق من المنظمة والعاملين فيها. وبالتالي لا يمكن أن تبنى أو تمتلك أية منظمة ميزة تنافسية دون أن ترتقي بأداءها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين ولمدى زمني مناسب، وقد يطول أو يقصر تبعاً لقدرتها في الحفاظ وإدامة ميزتها التنافسية.

بناء الميزة التنافسية C. A. Building

إذا ما نجحت الشركة في صياغة استراتيجتها التسويقية على وفق رسالتها والأهداف الكلية الموضوعة، فإن ذلك يعني قد خططت لتحقيق ميزة تنافسية تعتمدها لمواجهة المنافسين في ذات الصناعة التي تعمل بها. ولاشك بأن عملية بناء الميزة التنافسية لا تتم بين ليلة وضحاها، بل تحتاج إلى فحص دقيق لكل الإمكانات والمصادر المتاحة في بناءها، والتي قد تستغرق فترة زمنية طويلة وبخاصة في الشركات الصناعية وذات الإنتاج الواسع والمتعددة الأسواق. ويمكن أن يوضح الشكل (7-1) المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية في عملية البناء ومدى علاقتها بعامل الزمن[2].



شكل (7-1):
بناء الميزة التنافسية

تمثل **الفترة الأولى عملية بناء الميزة التنافسية** والتي قد تكون قصيرة أو طويلة، تبعاً إلى خصوصية المنظمة أو المنتجات التي تقدمها وطبيعة السوق التي تعمل بها وحجم المنافسة السائدة فيها. وكلما طالت فترة البناء كلما تطلب المزيد من الاستثمارات واستخدام تكنلوجيا متقدمة تتيح لها فرصة التفوق على منافسيها في ذات الصناعة. وبقدر تعلق الأمر في الجانب التسويقي، فإن بناء الميزة التنافسية في هذه الفترة يتطلب

توافق كبير مع عناصر المزيج السويقي، لما لها من أثر كبير على زيادة حجم تأثير الميزة التنافسية في السوق وارتفاع المنحنى بأقل فترة زمنية ممكنة، ويتأشر الأمر بشكل خاص في عنصر التوزيع ومدى الدعم المتحقق من قبل الوسطاء والموزعين لتعزيز الميزة التنافسية، وكذلك الأمر بالجانب الترويجي والمؤشر بفاعلية الحملات وتأثيرها في الجمهور والسوق المستهدف، فضلاً عن عمليات التخطيط للمنتج وسياسات التسعير المعتمدة.

أما **فترة المنافع** التي تجنيها المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية، فإنها تسعى لأن تكون أطول مدة ممكنة وتعمل على إدامتها من خلال زيادة درجة تعقيد الميزة التنافسية بما لا يتيح الفرصة أمام المنافسين في تقليدها وبسهولة. وقد ينعكس ذلك على ارتفاع الكلف المترتبة على بناءها، أو الإمكانات والمهارات البشرية اللازمة لتنفيذها.

فعندما تمتلك الشركة التأثير الأكبر في التحكم بالفرص المتاحة في السوق، فإنها بذلك يعني امتلاكها الميزة التنافسية. وقد تكون تلك الميزة على شكل عمليات التصنيع أو التقنيات الفنية أو المهارات التسويقية. فعلى سبيل المثال شركة مايكروسوفت Microsoft استخدمت مهاراتها التسويقية والتقنية في تسويق برنامج Windows والذي كان الأكثر سهولة في الاستخدام، وبما أتاح لها استغلال الفرص المتاحة وإدامة أمد الميزة التنافسية من خلال تطوير البرنامج بإصدارات جديدة تتوافق مع المستجد من حاجات المستخدمين للحاسوب ومواكبة متطلبات التقدم[3].

أما فترة الانحدار فإنها تعني بأن الميزة التنافسية التي تمتلكها الشركة قد أصبحت تقليدية وفقدت قوتها التأثيرية في السوق، ويتأشر ذلك بانخفاض حجم المبيعات المتحققة. وقد يرجع ذلك إلى أسباب كثيرة ومن أهمها، امتلاك المنافسون لميزة تنافسية أفضل مما تمتلكه الشركة وقد يكون بمجال السعر أو الجودة، أو السرعة في عمليات التسليم والإيصال للمنتج أو المرونة في التعامل مع متطلبات الإنتاج والتسويق...الخ. ومن المناسب الإشارة هنا إلى أن منحنى انخفاض الانحدار للميزة التنافسية قد يكون

سريع أو بطيء تبعاً إلى القوة التأثيرية للمنافسين الآخرين في السوق وحجم ما يمتلكونه من ميزة تنافسية جديدة.

ولكن التساؤل الذي يمكن أن يثار هنا هو كيف يمكن للمنظمة أن تبني ميزتها التنافسية؟

الجواب على ذلك يكمن ومن وجهة النظر إدارة الشركة في المدخل الذي يمكن اعتماده في بناء الميزة التنافسية. والذي قد يبنى على ما تمتلكه الشركة من مهارات وقدرات مختلفة قياساً بغيرها من الشركات الأخرى، أو ما تتيحه البيئة التسويقية من فرص تتمثل بجاذبية السوق، نمو الصناعة، احتياجات السوق...الخ. وبالتالي يمكننا القول بأن هنالك مدخلين أساسيين لبناء الميزة التنافسية وهما:

1- مدخل البناء الداخلي Internal Building Approach :

تستند وجهة النظر هذه على أساس ما تمتلكه المنظمة من موجودات (أبنية، معدات، مكائن، شهرة وعلامة تجارية) وموارد (مهارات بشرية، مواد أولية، خبرة فنية، أموال...الخ) يمكن تسخيرها مجتمعة في خلق وبناء الميزة التنافسية والتي تكون مميزة وصعبة التقليد من قبل المنافسين. وبالتالي يمكن تسمية هذا المنظور بالمدخل المستند إلى القدرات.

ومن وجهة نظر معمقة لهذا المدخل يرى البعض بأن بناء الميزة التنافسية يمكن أن يتم على أساس تحليل مكامن القوة التي تمتلكها المنظمة لكونها الأساس في مواجهة المنافسين في السوق، والتي يمكن تسميتها بوجهة النظر المتافئلة. لأنها تقوم على أساس إمكانية تحقيق النجاح على ضوء ما تمتلكه من قوة وهي متفائلة بذلك.

أما وجهة النظر الأخرى فإنها تقوم على أساس معالجة نقاط الضعف أولاً قبل أي شيء آخر، وانطلاقاً من القول بأن القدم لا توضع على الأرض الرخوة عند المسير، بل على الأرض الصلبة. وبالتالي فإن الشركة تبني ميزتها التنافسية ومواجهتها للآخرين

على أساس معالجة نقاط الخلل التي تعتريها أولاً. ويمكن تسميتها أيضاً بوجهة النظر المتشائمة على أساس أن النجاحات يصعب تحقيقها وغير ممكنة قبل أن يتم معالجة نقاط الضعف في المنظمة لكي تواجه المنافسين.

2- مدخل البناء الخارجي External Building Approach :

إدارة المنظمة التي تتبنى هذا المدخل ترى بأن تأخذ البيئة الخارجية كأساس في تحديد توجهها لبناء الميزة التنافسية. ومنطلقين من كون الميزة التنافسية يتم تحقيقها وتنفيذها في البيئة الخارجية، ولذلك فإنها ستركز على السوق أساساً بدلاً من التركيز على بيئتها الداخلية. وبالتالي فهي تعتمد على الفرص السوقية الجذابة لها لتحديد خياراتها الستراتيجية التي تحقق لها التميز في السوق.

وقد تسهم عوامل بيئية خارجية عامة في تسهيل بناء الميزة التنافسية وتتأثر بشكل خاص في التشريعات والقوانين والتسهيلات الحكومية التي تقدمها إلى سوق الأعمال. كما هو مثلاً في الإعفاءات الضريبية، الكمركية، الاستيرادات والتصدير.. إلخ، فضلاً عن حالة الانتعاش الاقتصادي الذي تشهده السوق.

مصادر الميزة التنافسية Sources of C.A

بغض النظر عن المنظور في اعتماد المدخل المناسب لبناء الميزة التنافسية للمنظمة، فإن الهدف النهائي هو أن تكييف قدراتها وإمكاناتها المتاحة في تقديم مخرجات ذات قيمة أكبر قياساً بما يقدمه المنافسون. وعليه يمكننا القول بأن مصادر الميزة التنافسية تتحقق من خلال:

1- المدخلات:

وهي مجموعة العناصر التي تؤثر على ديمومة واستمرار المنظمة في عملها والمتمثلة بالموجودات الرأسمالية والمالية والقدرات والموارد البشرية، وبما يجعل هذه المدخلات

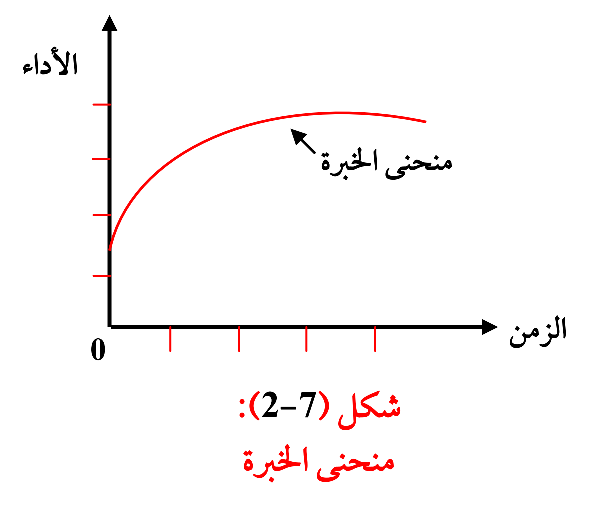
ذات قوة تؤهل المنظمة لاكتساب ميزة تنافسية ومن خلال قدرتها على خلق القيمة وبشكل أفضل من المنافسين، وأن تكون هذه الموارد ذات قيمة نادرة وغير قابلة للإحلال ومكلفة إذا ما تم تقليدها وبما يقود إلى تحقيق الميزة التنافسية وأن تؤدي أنشطتها بشكل أفضل من المنافسين[4].

ومن المفيد القول بأن امتلاك المنظمة لهذه المدخلات لا يكون لوحده كافياً لتحقيق الميزة التنافسية، بل هو مترافق مع الاستخدام الفعال لتلك الموارد في أنشطتها ووحدات الأعمال الستراتيجية. وبما يجعلها قادرة على التنافس مع الآخرين والتفوق عليهم، وأن تكون تلك الموارد قادرة على تحقيق وإدامة الميزة التنافسية.

2- العمليات:

تتمثل بكافة الفعاليات والأنشطة التي تتم داخل المنظمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات وسواء كانت سلع أو خدمات وبما يحقق التفوق بالسوق التي تعمل بها. وبالتالي فإن الارتباط ما بين العمليات والميزة التنافسية ارتباط وثيق وقوي ولا جدوى من امتلاك المنظمة لمدخلات فقط لكي تحقق الميزة التنافسية، بل أنها مشترطة بوجود العمليات لتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة لدى الزبون.

وعليه فإن الميزة التنافسية تتحقق عندما تكون المنظمة قادرة على إنجاز أنشطتها بكلفة أقل، وذلك من خلال الارتقاء بمستوى الأداء من خلال رفع منحنى الخبرة لدى العاملين وكما مؤشر في الشكل (7-2).



شكل (7-2):
منحنى الخبرة

حيث يرتبط منحنى الخبرة بالعلاقة بين الأداء المتحقق لدى العاملين وعامل الزمن. إذ بمرور الوقت وزيادة التعلم والتدريب يتمكن العاملين من زيادة مستوى إنتاجيتهم والارتقاء بمستوى العمليات بما يؤول إلى تخفيض التكاليف وتقليل التالف والضياعات إلى أدنى حد ممكن، والوصول إلى مستوى التلف الصفري Zero Defect وهذا ما يحقق بعداً مهماً من أبعاد الميزة التنافسية وتحققها.

قياس الميزة التنافسية C. A Measure

تكون المنظمة بحاجة إلى معرفة حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها ويتم ذلك عبر مقاييس مختلفة تتأشر بالآتي:

1- مقاييس نوعية Quality Measurement :

تنصب هذه المقاييس على أساس مدى درجة رضا الزبون عن منتجات الشركة قياساً بالمنافسين الآخرين، ويمكن للزبائن أن يدركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التميز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية والتي تمثل الميزة التنافسية وهي[5]:

أ- النوعية المتوقعة The expected quality :

وهي تلك الدرجة من النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج. وهو أمر يصعب تحقيقه في الغالب بسبب التباين والاختلاف بين خصائص وحاجات ورغبات الزبائن.

ب- النوعية المدركة The recognition quality :

وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند اقتناءه أو حصوله على المنتج وقد تكون أكثر أو أقل مما توقعها مما ينعكس على درجة رضاه من عدمه.

جـ- النوعية القياسية The standard quality :

ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها الشركة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقاً والمخطط لها.

2- مقاييس كمية Quantity Measurement :

وهي المقاييس الأكثر اعتماداً من قبل المنظمة في قياس الميزة التنافسية وترتبط أساساً بالأداء المالي للمنظمة في السوق ويتم ذلك عبر عدد من المؤشرات ومن أبرزها.

أ- مقياس جودة المنتج النسبي:

يمكن اعتماد هذا المقياس في المنظمات التي تتعامل بأكثر من منتج في السوق وبالتالي تحدد مستوى جودة منتجاتها قياساً بالمنافسين سواء كان ذلك بشكل يفوقها أو يساويها أو دونها. ويعتمد في تحديد هذا المقياس على أساس المردودات المتحققة من المبيعات أو التعويضات المدفوعة للمشترين. وكما يتضح في الآتي:

$$\text{نسبة الضرر جراء مستوى جودة المنتج} = \frac{\text{إجمالي مردودات المبيعات}}{\text{إجمالي المبيعات}}$$

$$\text{أو} = \frac{\text{إجمالي قيمة التعويضات المدفوعة للزبائن}}{\text{إجمالي قيمة المبيعات}}$$

ب- المنتجات الجديدة النسبية:

وتعبر عن مقدار إسهام وتأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية والمبيعات المتحققة إلى إجمالي مبيعات الشركة، وما تحققه بالتالي من ميزة تنافسية مضافة إلى الشركة. حيث تشير الدراسات إلى أن 30٪ من أرباح الشركات المتحققة تأتي من خلال المنتجات الجديدة التي تطرحها الشركات في السوق.

جـ- تكاليف التسويق:

وهي مجمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي يتم إنفاقها على النشاط التسويقي بمجمله قياساً بالمنافسين. وخير مؤشر على ذلك هو ما معتمد من طريقة تكافؤ المنافسة في تقدير ميزانية النشاط الترويجي (الإعلان) في المنظمة.

د- الحصة السوقية:

وهو مؤشر مهم في تقدير حصة المنظمة من المبيعات إلى إجمالي مبيعات الصناعة ذاتها. وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما تأشر قوة المنظمة في السوق وكما يلي:

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{إجمالي قيمة مبيعات الشركة}}{\text{إجمالي قيمة مبيعات الصناعة}}$$

كما يمكن بذات الوقت قياس القوة التنافسية للمنظمة من خلال قوة مبيعات الشركة إلى أقوى المنافسين في السوق وكما يلي:

$$\text{القوة التنافسية} = \frac{\text{إجمالي قيمة مبيعات الشركة في السوق}}{\text{إجمالي قيمة مبيعات أكبر المنافسين في السوق}}$$

وكلما كانت النتيجة تقرب إلى (1) واحد فإن ذلك يعني بأن الشركة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق، والعكس صحيح. أما إذا كانت النتيجة (1) واحد فإن ذلك يعني بأن الشركة هي الأقوى والقائدة للسوق لكون قيمة مبيعاتها تمثل بذات الوقت قيمة أكبر المنافسين في السوق.

هـ- نسب الربحية:

وهي تلك المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التجارية التي تقوم بها. ومن أبرز هذه النسب هي[6]:

$$\text{هامش الربح من المبيعات} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{إجمالي قيمة المبيعات}} \times 100$$

$$\text{العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{مجموع قيمة الموجودات}} \times 100$$

$$\text{العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{حق الملكية}} \times 100$$

وبطبيعة الحال أن ارتفاع هذه النسب قياساً بالمنافسين يعطي مؤشر مهم على تحقيق الميزة التنافسية.

أبعاد التنافس Competition Dimensions

طالما كانت المنظمة تتعامل مع بيئة متحركة ومتغيرة، فإنه يتوجب عليها أن تكييف أهدافها واستراتيجياتها بما يتوافق مع المتغيرات البيئة سواء كان ذلك بشكله الموجب أو السالب. وأن تختار البعد التنافسي الذي يمكن أن يحقق لها الميزة التنافسية في السوق التي تعمل بها. ولاشك بأن اختيار المنظمة للبعد التنافسي مرهون بعاملين أساسيين: **الأول** يتمثل بمصادر المنظمة في بناء ميزتها التنافسية (المدخلات، العمليات)، **والعامل الثاني** يتعلق بالسوق وحاجات الزبائن. وبالتالي فإنه تعبير عن حالة الموازنة بين البيئة الداخلية للمنظمة (القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).

وبسبب التطورات والتغيرات البيئية وتغير حاجات ورغبات الزبائن عبر الزمن، فقد تغيرت وتطورت أبعاد المنافسة التي تعتمدها المنظمة في تعاملها مع السوق. فبعد أن كانت المنظمات تعتمد تخفيض الكلف كبعد أساسي للمنافسة، انتهجت منظمات أخرى في البحث عن طرائق جديدة تميز نفسها لزيادة حصتها السوقية. وتمكنت هذه المنظمات من امتلاك الميزة التنافسية من خلال تقديم منتجات ذات جودة أعلى وأصبحت اساساً للمنافسة. وعندما ازدادت حدة المنافسة وبسبب تبني الكثير من المنظمات بعد الجودة أساساً للتنافس. فقد ظهرت الحاجة مرة أخرى للبحث عن بعد تنافسي جديد فاعتمدت مجموعة من المنظمات على الوقت كبعد جديد تتنافس على أساسه من خلال التسليم في الوقت المحدد أو عند الطلب لتميز نفسها عن منافسيها. ثم اعتمدت منظمات أخرى بعد المرونة سواء كان في كميات الإنتاج أو توقيتات التسويق أو عبر مزيج المنتج المقدم للسوق.

وهكذا فإن منظمات الأعمال التي تريد أن تبقى بالصدارة وتسعى للبحث عن تفوق مستمر على منافسيها أن تتبنى البعد التنافسي- المتوافق مع قدراتها وبيئتها التسويقية المحيطة بها. وبعامة وعلى الرغم من الاختلاف الحاصل بين الباحثين والكتاب في تحديد أبعاد التنافس، إلا أنهم اتفقوا على أربعة أبعاد وهي[7]:

1- الكلفة Cost :

تعد الكلفة الأدنى البعد التنافسي الأقدم الذي سعت لاعتماده الكثير من المنظمات. والذي يقصد به قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من الكلف قياساً بالمنافسين في ذات الصناعة. وبالتالي فإنها ستمتلك ميزة تفضيلية تستطيع من خلالها أن تنافس في السوق وإمكانية السيطرة عليه.

ولاشك بأن التركيز على تخفيض الكلفة سوف ينعكس بالتالي على السعر النهائي للمنتج ويمنح المنظمة ميزة تنافسية، وبخاصة في الأسواق التي يكون بها المستهلك أكثر حساسية تجاه الأسعار، والذي يتوقف شراءه للمنتج من عدمه على أساس ذلك. ومن أبرز العوامل التي تؤدي إلى تخفيض الكلف هي:

أ – الوفورات المتحققة من زيادة منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين.

ب – الاستثمار الأقل في الموارد وبخاصة في المواد الأولية مع وجود أنظمة خزن متقدمة.

ج – اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه وسلامته من التلف أو التقادم.

د – الارتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات الشركة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة على الكلفة الكلية للوحدة الواحدة من الإنتاج.

2- الجودة Quality :

انعكاساً إلى حالة الرفاهية الاقتصادية التي شهدتها العديد من دول العالم والتطور الاجتماعي والثقافي فيها، أصبح الزبون يسعى للحصول على منتجات ذات جودة أعلى اعتماداً على المفاضلة بين السعر والجودة، ولم يعد السعر عاملاً حاسماً في اتخاذه لقرار الشراء. فأصبحت منظمات الأعمال تسعى للفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها لمنتجات تحقق توقعات الزبون ورضاه. ويمكن أن يتحقق بُعد الجودة من خلال:

أ- جودة التصميم:

وهو درجة ملاءمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغبها الزبون، وأن تكون على درجة كبيرة من التطابق مع توقعاته، ويتم ذلك بالاعتماد على دقة النشاط التسويقي في تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدف، والدرجة التي يتمكن بها نشاط العمليات من ترجمة تلك الحاجات والرغبات إلى مواصفات وخصائص التصميم. ومن أبرز الأمثلة على ذلك هو ما حاصل في صناعة السيارات من تسابق وتنافس في ابتكار تصاميم متنوعة ومتباينة في شكل السيارات وذلك استجابة لحاجات ورغبات الزبائن.

ب- جودة المطابقة :

ويتمثل بدرجة التوافق بين المنتج المقدم للسوق، وحاجات ورغبات الزبائن من جهة. وجعل نسبة المعيب والتالف إلى أدنى درجة ممكنة والتي يمكن أن تصل إلى مستوى درجة التلف الصفري.

جـ- جودة الخدمة :

الكثير من المنتجات يتوقف شراءها على الخدمات المرافقة لها والتي قد تكون إرشادية، تدريبية، صيانة، ضمانات وهذه مجتمعه أو منفردة من شأنها أن تزيد من قيمة المنتج وجودته وقبوله من قبل الزبون.

3- المرونة Flexibility :

جاء هذا البعد نتيجة لحالة التطور والإبداع التكنلوجي، وبالتالي فهو حالة جديدة أفرزتها متغيرات البيئة وعكستها تعقدات الحياة وأصبحت الكلفة والجودة أبعاد تقليدية. ويقصد بالمرونة أنها قدرة المنظمة في تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة بالسوق المستهدف. ويمكن تأشير المرونة في مجالين أساسيين هما:

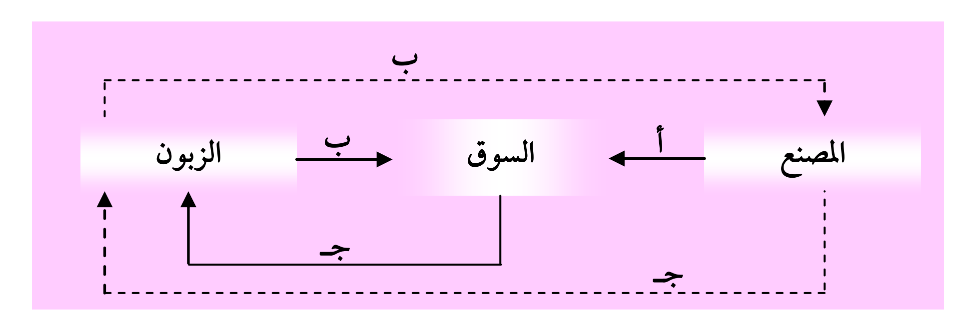
أ – قدرة المنظمة في مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنلوجيا وتصميم

المنتجات على وفق تفضيلات الزبائن، على اعتبار أن المستهلك وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة للتغير، وبالتالي فإن المنتج لا يبقى على حالة لفترة زمنية طويلة نسبياً بأي حال من الأحوال.

ب- قدرة المنظمة في الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب، وبالتالي يجب أن يكون لدى المنظمة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة ومتقلبة.

4- التسليم Delivery :

نتيجة للتعقيد الكبير الذي أصاب حياة الإنسان في الزمن المعاصر، فقد أصبح الوقت عامل ذو أهمية كبيرة في جوهر قرارات الشراء التي يمكن أن يتخذها. وعليه فإن العديد من منظمات الأعمال بدأت تنافس باعتماد بُعد جديد يتمثل في سرعة التسليم والاستجابة لطلب الزبون، نظراً لاستعداده في أن يدفع كلف أكبر، وقد يتغاضى عن مستوى الجودة ومقابل الحصول على حاجته بالوقت المناسب له. ويتمثل الوقت وحدوده بالعناصر الثلاثة التالية والتي يوضحها الشكل (7-3) وهي:



شكل (7-3) :
أجزاء توقيت فترة التسليم

أ - الوقت الذي تقضيه المنظمة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية في طرح المنتج الجديد إلى السوق وما يرافقه أو يسبقه من عملية ترويج واتصالات لإخبار الجمهور بذلك.

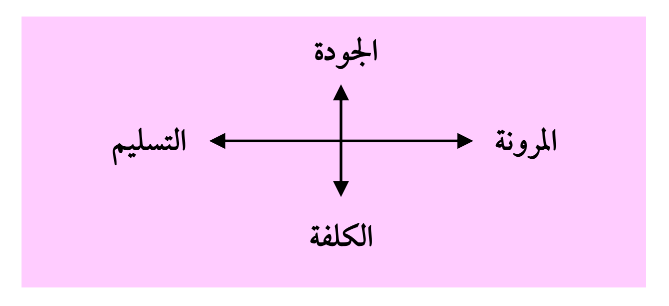
ب - الوقت الذي تستغرقه عملية تلقي الطلب من الزبون والموجه إلى الحلقات الوسيطة الموجودة في السوق، أو الموجهة مباشرة إلى المصنع.

ج - الوقت المستغرق في إيصال المنتج من الوسيط (السوق) أو المصنع إلى الزبون.

ولاشك بأن هذه الفترة التي تستغرقها عملية تسلم الزبون للمنتج ومنذ فترة طرحه بالسوق تعد فرصة تنافسية مهمة، على اعتبار أن المنظمة التي تستطيع أن تستجيب بسرعة أكبر لطلب الزبون يمكن أن تحقق الفرص البيعية قبل غيرها. وهذا ما ينعكس على قدرتها التنافسية في تحقيق موقع متميز للمنتج أو العلامة التجارية في ذهنية المستهلك. فضلاً عن كون سرعة الاستجابة للطلب يؤدي إلى تقليل المخزون إلى أدنى حد ممكن وتقليل التالف من المخزون، وهذا ما ينعكس على هامش الربح المتحقق.

العلاقة بين أبعاد التنافس:

يتضح من التتابع في اعتماد أبعاد التنافس في منظمات الأعمال وبحسب فتراتها الزمنية، بأن المنظمات لا يمكنها أن تعتمد أكثر من بعد تنافسي في ذات الوقت. على أساس أن هذه الأبعاد في علاقة تبادلية وكما موضحة في الشكل (7-4).



شكل (7-4):
العلاقة التبادلية بين أبعاد التنافس

فالجودة العالية عادة ما تكون مقرونة بسعر أعلى، وبالعكس إذا ما كانت الكلفة منخفضة فإن ذلك ينعكس على تدني مستوى الجودة. وكذلك فالمرونة عادة ما تكون مقرونة بقدرة أقل للمنظمة في إمكانية تلبية الطلب عند حصوله. أو قد تكون سرعة التسليم مقرونة باستقرار أكثر في هيكلية أعمالها.

إلا أن هذه العلاقة لم تبقى على هذا المنوال وبخاصة بعد اشتداد المنافسة، إذ بدأت الشركات بالعمل على السيطرة على كلف الإنتاج على الرغم من كون منتجاتها تميزت بجودة عالية من خلال وسائل تحسين الجودة. وقد مكن ذلك المنظمات من القدرة على إنتاج منتجاتها بجودة أعلى مقابل كلفة أقل من كلف المنافسين. وبالتالي فقد أصبحت العلاقة بين أبعاد التنافس علاقة تراكمية (مشتركة) بدلاً مما كانت عليه من علاقة تبادلية وكما موضح في الشكل (7-5).



شكل (7-5):
العلاقة التراكمية لأبعاد التنافس

فقد أسهمت أنظمة الإنتاج الحديثة كما هو في نظام الإنتاج حين الطلب Just In Time (JIT) أو نظام تكنولوجيا الإنتاج الأمثل Optimized Production Technology (OPT) أو نظام تخطيط الاحتياجات المادية Material Requirement Planning (MRP) مكنت المنظمات من تبني أبعاد التنافس مجتمعة في وقت واحد. إذ

ساعدت هذه الأنظمة على زيادة قدرة المنظمة في تغير كميات الإنتاج مقابل الالتزام بمواعيد التسليم والمحافظة على أقل مستوى من الخزين. فضلاً عن السيطرة على الكلف المنخفضة مقابل الارتفاع بمستوى الجودة كما هو حاصل مثلا في شركة تيوتا Toyota لصناعة السيارات. وبالتالي أصبحت العلاقة بين أبعاد التنافس بالشكل الذي يعزز أحدهما الآخر، فبدلاً من أن تقود الجودة العالية إلى كلف أعلى، أصبحت تقود إلى كلف أدنى من خلال أدنى ضياعات وتحقيق التلف الصفري والوصول إلى الأسواق بالتوقيت الدقيق مع قدرة عالية في التكيف مع متطلبات الإنتاج المرنة باعتماد أنظمة الإنتاج الحديثة.

أسئلة الفصل السابع

س1: ماذا تعني الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال؟

س2: ما هي النتائج الممكن أن تحققها منظمة الأعمال من امتلاكها للميزة التنافسية؟

س3: عرف الميزة التنافسية؟ وحدد المؤشرات الرئيسة التي يتضمنها ذلك التعريف الذي تعتمده؟

س4: استخدم الشكل في توضيح بناء الميزة التنافسية واشرح تفاصيل ومتضمنات ذلك الشكل.

س5: اشرح مضمون المداخل المعتمدة في بناء الميزة التنافسية؟

س6: بين بشكل واضح المصادر التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمة في بناء الميزة التنافسية؟

س7: ما المقصود بمنحنى الخبرة؟ وما هو تأثيره على المنظمة وفي تحقيق الميزة التنافسية؟

س8: اشرح المقاييس النوعية المعتمدة في قياس الميزة التنافسية؟

س9: اشرح واستخدم المعادلات التوضيحية في تبيان المقاييس الكمية المعتمدة في قياس الميزة التنافسية؟

س10: ما هو المقصود بأبعاد التنافس؟ وما هي متضمنات هذه الأبعاد.

س11: ما المقصود بالعلاقة التبادلية والتراكمية فيما بين أبعاد التنافس؟ واستخدم الشكل في التوضيح؟

قائمة المصطلحات

Competitive Advantage	الميزة التنافسية	The recognition quality	النوعية المدركة
Competitive Advantage Building	بناء الميزة التنافسية	The standard quality	النوعية القياسية
Internal building approach	مدخل البناء الداخلي	Quantity mearusement	المقاييس الكمية
External building opproach	مدخل البناء الخارجي	Competition dimensions	أبعاد التنافس
Source of Competitive Advantage	مصادر الميزة التنافسية	Cost	الكلف
Competitive advantage measure	قياس الميزة التنافسية	Quality	الجودة (النوعية)
Quality Mearasement	المقاييس النوعية	Flexibility	المرونة
The Expected quality	النوعية المتوقعة	Delivery	التسليم

المصادر المعتمدة في الفصل السابع

1 - الصقال، مصدر سابق، 2004، ص70.

2- Thompson, Arther & Striekland, A.J, Strategic Management; Concepts and Cases, 11th ed, Row publishers, 1999, p. 108.

3- Pride & Ferrell, op.cit, 2006, p. 30.

4- Thompson & Strickland, Op. cit, 93, p. 113.

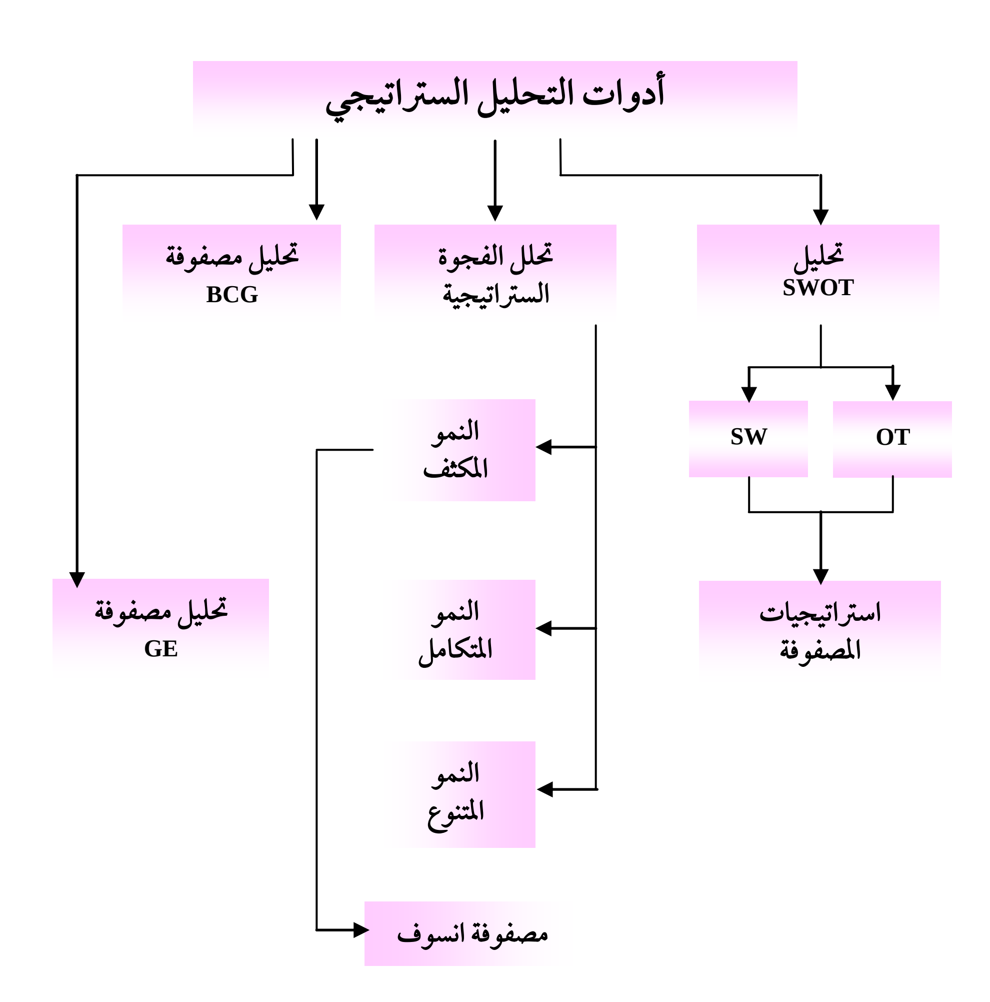
5 - البكري، ثامر ياسر تسويق الخدمات الصحية، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، 204.

6 - الربيعاوي، مصدر سابق، 2000، ص .

7 - الصقال، مصدر سابق، 2004، ص 77-81.

الفصـــــــــــــــــــــــــــــــــــل الثـــــــــــــــــــــــــــــــامن

هيكلية الفصل الثامن



الفصل الثامن

أدوات التحليـــــــــــــــــــــــــــــل الســـــــــــــــــــــــــــــتراتيجي

Strategic Analysis Tools

لا يكفي أن تعتمد منظمة الأعمال التخطيط الستراتيجي التسويقي في عملها وتنتظر النتائج الإيجابية المتحققة في ذلك، بل عليها أن تعتمد عدد من الأدوات التحليلية لتحديد مسار الستراتيجية التي تعتمدها في السوق. وما يمكن بالتالي من انتهاجه من أساليب وطرق في مواجهة المنافسين وقياس مدى قدرتها وإمكاناتها في مواجهتهم. فضلاً عن ذلك فإن اعتماد أدوات التحليل الستراتيجي سيبعد إدارة المنظمة عن أي اجتهادات شخصية قد تقود المنظمة إلى مسارات خاطئة وقد تكون كارثية. لأنها أساساً تعتمد على التحليل المنطقي والكمي في تأشير نتائج الأعمال.

وفي هذا الفصل سيتم مناقشة الجوانب التالية:

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والستراتيجيات الممكن اعتمادها على ضوء تحليل SWOT.
- تحليل الفجوة الستراتيجية وما يمكن اعتماده من استراتيجيات تسويقية في التخطيط لغلق الفجوة الستراتيجية.
- تحليل مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية وما تحققه من تقييم لمواقع المنتجات في السوق.
- مصفوفة جنرال إلكترك ما تعبر به عن مزايا وخصوصية في التحليل الستراتيجي وما ينجم عنها من استراتيجيات تسويقية.

تحليل مصفوفة SWOT

هذه المصفوفة تنصب على اختيار الستراتيجية التسويقية المناسبة على ضوء تحليل البيئة الداخلية للمنظمة والمتمثلة بعنصري قوتها ومكامن ضعفها من جانب. وما يقابلها من تحليل للبيئة الخارجية المتمثلة بالفرص المتاحة والتي تبحث عنها، والتهديدات التي قد تواجهها. وقد سميت هذه المصفوفة بتحليل SWOT اختصاراً للحرف الأول من كل عنصر من عناصرها، ويمكن تسميتها في بعض الأحيان على ذات الاختصار بالحروف بتحليل TOWS [1]. ويمكن تحديد معنى هذه العناصر ومتضمناتها بالآتي:

- القوة Strengths :

تلك الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المنظمة وتكون قادرة على استخدامها بشكل إيجابي لإنجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين في ذات الصناعة.

- الضعف Weakness :

هو النقص في الإمكانات والقدرات التي تمكن المنظمة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياساً بالمنافسين، وما ينعكس بالتالي على مستوى الأداء المتحقق فيها.

والجدول (8-1) يوضح متضمنات بعض من عناصر القوة والضعف واللذان يمثلان تحليل البيئة الداخلية في المنظمة والتي يمكن أن تختلف من منظمة إلى أخرى بحسب خصوصية نشاطها.

عناصر القوة S	عناصر الضعف W
– استخدام تكنولوجيا جديدة – اتفاقات وعقود طويلة الأمد – موارد مالية متميزة – مهارات بشرية مرتفعة – حملات ترويجية مكثفة وناجحة – انخفاض واضح في كلف العمليات – علامة تجارية قوية – خدمة المستهلك – منافذ توزيعية مباشرة وغير مباشرة – عوامل أخرى	– محدودية الموارد التمويلية ومصادرها. – نقص في الموارد البشرية وانخفاض في منحنى الخبرة. – قصور في الأجهزة والمعدات. – عدم انتظام عمليات التجهيز. – محدودية ميزانية الترويج. – ضعف السيطرة على حركة المخزون. – مهارات تسويقية ضعيفة. – عوامل أخرى.

جدول (8-1):
متضمنات عناصر القوة والضعف في المنظمة

– الفرص Opportunities :

هي المجالات أو الأحداث المحتمل حصولها حالياً أو مستقبلاً في السوق والتي يمكن أن تستثمرها المنظمة لتحقيق أهدافها عبر اعتماد خطة استراتيجية، وغالباً ما تقاس الفرص بالعائد النقدي المتحقق أو القيمة المضافة أو الحصة السوقية.

– التهديدات Threats :

تلك العوامل أو الأحداث التي تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه ويكون لها أثر سلبي على المنظمة، وتقاس بمقدار النقود التي خسرتها أو في انحسار حصتها السوقية.

والجدول (8-2) يوضح متضمنات بعض من عناصر الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة في بيئتها الخارجية والتي قد تختلف من منظمة إلى أخرى.

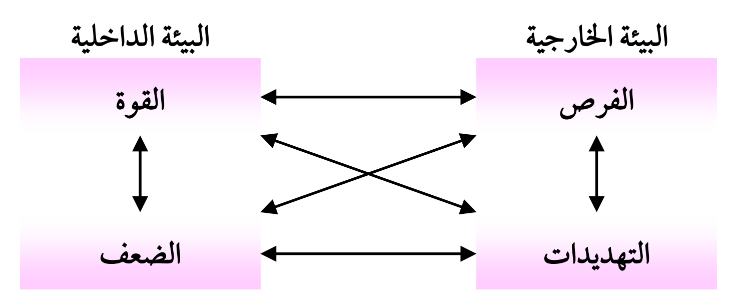
عناصر الفرص O	عناصر التهديد T
– تسهيلات حكومية جديدة.	– قيود حكومية مضافة.
– منافذ جديدة للاستيراد والتصدير	– ارتفاع في مستوى أسعار المواد والأجور.
– سماحات كمركية	– انفتاح اقتصادي مفاجئ.
– قيود على المنتج الأجنبي	– ركود في النشاط الاقتصادي.
– نمو أسرع في السوق	– أحداث سياسية إقليمية.
– ظهور تكنولوجيا جديدة.	– تغيرات متسارعة في أنماط حياة الأفراد.
– استخدام وسائل ترويج متقدمة.	– دخول منافسين جدد للسوق.
– اكتشاف مواد خام جديدة.	– ظهور سلع بديلة بسعر أقل.
– عوامل أخرى.	– عوامل أخرى.

جدول (8-2):

متضمنات عناصر الفرص والتهديدات في البيئة

ويمكن أن يعبر الشكل (8-1) عن التفاعلات الحاصلة ما بين عناصر البيئة

الداخلية والخارجية.



شكل (8-1):

العلاقة التفاعلية بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية

حيث يتضح من هذا الشكل بأن أي عنصر من العناصر الأربع يؤثر ويتأثر ببقية العناصر الأخرى. وتبرز القوة التأثيرية لذلك العنصر على أساس ما يمتلكه من متضمنات تأثيرية أكبر على تلك العناصر، وبنفس الوقت تكون متضمنات تلك العناصر ذات تأثير أقل. وقد يكون ذلك التأثير إيجاباً كما هو في زيادة عنصر القوة لتقليل تأثير مكامن الضعف والتهديدات. أو بالعكس عندما يكون للتهديدات تأثير أكثر على زيادة نقاط الضعف ومحدودية الفرص المتاحة أمام المنظمة في السوق، وهكذا إلى بقية العناصر الأخرى المتفاعلة فيها.

ومن خلال هذه العلاقة التفاعلية يمكن للمنظمة أن تنتهج وتخط الستراتيجية المناسبة لها في التفاعل مع السوق على ضوء ما تمثله البيئة الداخلية لها من قوة وضعف أو ما تمنحه البيئة الخارجية من فرص وتهديدات. والشكل (8-2) يوضح هذه العلاقة التفاعلية والستراتيجيات الممكن اعتمادها في هذه المصفوفة[2].

تقويم البيئة الداخلية / تقويم البيئة	نقاط القوة	نقاط الضعف ....
الفرص	استراتيجية هجومية	استراتيجية علاجية
التهديدات	استراتيجية دفاعية	استراتيجية انسحاب

شكل (8-2):

الستراتيجيات المعتمدة ضمن تحليل مصفوفة SWOT

1- استراتيجية الهجوم Attack Strategy :

هذه الستراتيجية تعتمدها المنظمة عندما تكون في أفضل حالاتها لأنها تعبر عن توافق وانسجام ما بين نقاط القوة التي تمتلكها وما متاح لها من فرص في السوق قادرة على استثمارها. وبالتالي فإن اعتماد هذه الستراتيجية ينبع من قدرتها على مواجهة المنافسين والدخول إلى الأسواق التي يعملون بها أو اقتطاع أجزاء من حصصهم في السوق. فضلاً عن كون مكامن قوتها هي أكبر من نقاط ضعفها، لكي لا تسمح للمنافسين من رد الهجوم عليها في أي نقطة من نقاط ضعفها المحتملة.

2- استراتيجية علاجية Treatment Strategy :

هذه الستراتيجية المعتمدة تمثل انعكاس للعلاقة ما بين نقاط الضعف الموجودة في المنظمة والفرص المتاحة في السوق. والتي يمكن أن تمثل حالة المنظمة في ظل الانتعاش الاقتصادي ونمو السوق وما ينتج عنه من فرص كثيرة ومتاحة لجميع المنظمات، إلا أنها تعاني من ضعف في قدراتها وإمكاناتها الداخلية. وعليه فإن إدارة المنظمة تعتمد استراتيجية علاجية لمواجهة نقاط الضعف وتصحيحها. وكما هو على سبيل المثال في إعادة النظر بهيكلية إدارة التسويق، اعتماد منافذ توزيعية جديدة، تصميم حملات ترويجية من قبل وكالات متخصصة، الدخول بأجزاء من السوق أقل منافسة...الخ.

3- استراتيجية دفاعية Defensive Strategy :

هذه الستراتيجية واعتمادها يختلف عما سبقها من استراتيجيات، ومكمن هذا الاختلاف هو أن المنظمة تواجه متغيرات (تهديدات) خارجية غير مسيطر عليها، وبالتالي فإنها تعمل على التكييف معها قدر المستطاع ومواجهة ما تستطيع مواجهته، ولكنها غير قادرة على التأثير بها كما هو حاصل في بيئتها الداخلية.

ولذلك فإن الستراتيجية هذه تمثل العلاقة بين ما تمتلكه من قوة وما تواجهه من تهديدات، وبالتالي فإنها تنتهج استراتيجية الدفاع من خلال تعزيز وتقوية مكامن قوتها لمواجهة التهديدات والتي قد تكون ذات فترة زمنية محدودة. وتستطيع تجاوزها لكي تنتقل إلى استراتيجية الهجوم، على اعتبارات أن تجاوز المنظمة للتهديدات يفتح لها المجال لاقتناص الفرص المتاحة في السوق.

4- استراتيجية الانسحاب Retreat Strategy :

تمثل هذه الستراتيجية أخطر الحالات التي تكون بها المنظمة لأنها تمثل حالة التوافق بين نقاط الضعف التي تعتريها وما تواجهه من تهديدات في البيئة. ويعود السبب في ذلك إلى عدم الكفاءة التشغيلية والإنتاجية والتسويقية في المنظمة، فضلاً عن الضغوط التنافسية التي تواجهها والظروف الاقتصادية السيئة.

لذلك فإنها ستعتمد استراتيجية الانسحاب أو التراجع من خلال تقليص عملياتها في مجال معين أو سوق محدد. أو تقوم بإلغاء خط من خطوط الإنتاج أو الخروج من أجزاء محددة من السوق والانتظار إلى حين من الزمن لكي تعيد النظر في قدراتها بما يعزز من مكامن قوتها وتعالج نقاط ضعفها لكي تعاود النشاط والعمل.

وهذه الستراتيجية يمكن تسميتها في بعض الأحيان **باستراتيجية الانكماش**، لكونها تحد من أنشطتها وتقلصها بما يؤدي إلى تقليل التكاليف وتأثير المنافسين عليها إلى حين، ومن ثم تعاود النشاط ولا تقوم بعملية التصفية أو الانسحاب الكلي من السوق.

ويمكن القول إجمالاً بأن المنظمة لا تختار بشكل كيفي أو اعتباطي للستراتيجية التي تعتمدها، بل أن ذلك يتم من خلال تقييم متكامل وموضوعي لجميع متضمنات العوامل الحرجة التي تمثل SWOT ولكل المنافسين في السوق لكي تحدد موقعها التنافسي. وبالتالي على ضوء تلك النتائج التسويقية يمكنها أن تحدد الستراتيجية التي

تناسبها. ويوضح الجدول (8-3) صورة مصغرة ومبسطة لعملية التقويم هذه[3].

المنافسون / عوامل النجاح الحرجة	وزن العامل	أوزان العوامل				
		منظمتك	المنافس 1	المنافس 2	المنافس 3	المنافس 4
1- الأسعار	6	6	5	4	6	3
2- الأداء	8	7	8	6	8	5
3- المعولية	10	7	8	7	9	6
4- خدمة المستهلك	9	7	8	6	8	5
5- التسليم	5	4	4	3	5	3
. . . . ؟						
مجموع الأوزان	٪100	٪88	٪90	٪82	٪97	٪60

جدول (8-3):

تحليل العوامل الحرجة في مصفوفة SWOT

يتضح من الجدول بأن منظمتنا احتلت المرتبة الثالثة من بين المنظمات العاملة في السوق، وعلى ضوء هذه النتيجة وتحليل عوامل النجاح الحرجة يمكن أن تحدد الستراتيجية التي تعتمدها في مواجهة وضعها بالسوق التنافسي الذي تعمل به.

تحليل الفجوة الستراتيجية Strategy Gap Analysis

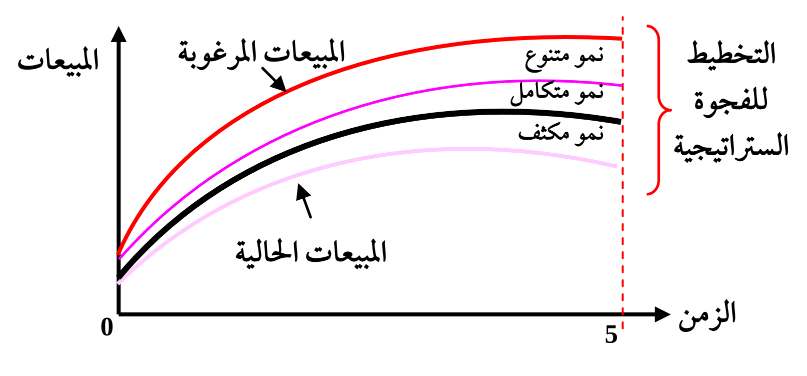
المنظمة التي تعتمد التخطيط الستراتيجي التسويقي تضع في اعتبارها الأهداف البيعية التي تسعى لتحقيقها خلال فترة من الزمن وقد تكون قصيرة أو طويلة. وهذه الأهداف البيعية قد تتطابق مع الواقع الفعلي للمبيعات أو تكون أكثر من الواقع، ومن هنا تحصل الفجوة بين المخطط والفعلي. وعليه فإن منظمات الأعمال اعتمدت تحليل الفجوة

الستراتيجية والذي يعد أسلوب تكنيكي (فني) مبسط ومعمق بذات الوقت لمساعدة المنظمة في استيضاح استراتيجياتها الحالية المتعلقة بالسوق/ المنتج نحو إنجاز أهدافها المخططة.

ويمكن التعبير بشكل مبسط عن الفجوة الستراتيجية **بأنها الفرق بين الموقع الـذي ترغب أن تكون به الشركة في المستقبل وما هي عليه في الحاضر**. لذلك فإنها تسعى إلى غلق الفجوة أو تقليصها إلى الحد الممكن عـبر اعـتماد اسـتراتيجيات معينـة تقودهـا إلى تحقيق الأهداف المطلوبة لغلق الفجوة. وبالتالي يجب أن لا ننظر إلى كون الفجوة حالـة سالبة، بل هي حالة موجبة كونها تمثل أهداف وطموحات تسعى إلى بلوغهـا الشـركة. حتى يرى البعض بأن على منظمات الأعمال أن تضع دائـماً فجـوة في أنشـطتها المختلفـة لتحفيز العاملين فيها نحو بلوغها، على أن لا تكون هنالك مبالغة في حجم هذه الفجوة لأنها قد تنعكس سلباً على قدرات ومعنويات العاملين فيها.

لذلك فإن الاعتبارات الواجب مراعاتها من الإدارة الستراتيجية للتعامل مـع الفجـوة هو أن تدرك ابتداءاً بوجود الفجـوة في المجـال المحـدد الـذي تعمـل بـه، ومـن ثـم تتخـذ القرارات المناسبة نحو غلق أو تقليص حجم الفجوة وبما يعود بالنفع والمردود إلى المنظمة.

والشكل (8-3) يوضح كيفية التعامل مع الفجوة الستراتيجية والتخطـيط لغلقهـا عبر اعتماد استراتيجيات مختلفة[4]، على افتراض حجم المبيعات الممكن تحقيقهـا خـلال السنوات الخمس القادمة وما ترغب أن تصل إليه من مبيعات.



شكل (8-3):
التخطيط لغلق الفجوة الستراتيجية

من الشكل يتضح بأنه لغلق الفجوة وصولاً من المبيعات الحالية إلى المبيعات المرغوبة فإنها أمام انتهاج ثلاث استراتيجيات للنمو يمكن اعتمادها وهي:

1- النمو المكثف Intensive growth :

قبل كل شيء فإن الشركة عليها أن تبحث ضمن هذه الستراتيجية على أية فرص يمكن استثمارها لتحقيق النمو باتجاه غلق الفجوة. وخير تعبير لمعالجة هذا الأمر وانتهاجه ضمن هذه الستراتيجية هو اعتماد مصفوفة النمو السوق-المنتج لأنسوف Ansoff والتي يمكن توضيحها بالشكل (8-4) حيث يتضح بأن هنالك ثلاث استراتيجيات للنمو والرابعة تكون للتنويع.

السوق \ المنتج	حالي	جديد
حالية	1) استراتيجية التغلغل السريع	2) استراتيجية تطوير المنتج
جديدة	3) استراتيجية تطوير السوق	4) استراتيجية التنويع

شكل (8-4):
مصفوفة انسوف النمو السوق/ المنتج

حيث تقوم هذه المصفوفة على العلاقة بين إحداثيين أحدهما يتمثل بالسوق (حالية، جديدة) والمنتج (حالي، جديد) وينتج عنها أربعة خلايا الثلاثة الأولى تمثل استراتيجيات النمو والرابعة هي استراتيجية التنويع. ويمكن توضيح الثلاث الأولى

وكما يلي:

أ- استراتيجية التغلغل السريع Market-Penetration strategy :

وتسمى أيضا باستراتيجية اختراق السوق وتقوم على أساس تعامل الشركة بمنتجاتها الحالية في أسواقها الحالية. ولغرض أن تحقق هذا التغلغل فإنها تقوم باعتماد كثافة ترويجية عالية وذلك باتجاه إقناع المستهلكين بمنافع ومزايا هذا المنتج الذي تتعامل به. وكذلك إقناع غير المستخدمين من المستهلكين لهذا المنتج بمزاياه وخصائصه. وتهدف الشركة من اعتماد هذه الستراتيجية إلى اختراق سريع للسوق الذي تعمل به، وبما تمتلكه من معرفة عن السوق وما يعرفه الجمهور عنها بنفس الوقت.

ب- استراتيجية تطوير المنتج Product-development strategy :

تقوم هذه الستراتيجية على أساس التعامل بمنتج جديد وفي ذات السوق الحالية التي تعمل بها الشركة. وذلك من خلال التطويرات التي تحصل على المنتج سواء كان ذلك بشكل جزئي أو كلي، أو من الممكن أن يكون المنتج جديد على السوق (مخترع) أو بخواص أو تكنلوجيا جديدة في الاستخدام.

جـ- استراتيجية تطوير السوق Market-development strategy

تعتمد هذه الستراتيجية من خلال تعامل الشركة بمنتجاتها الحالية في أسواق جديدة، ولغرض أن تطبق هذه الستراتيجية فإنه يتطلب الآتي:

- التحديد الواضح والدقيق للزبائن المحتملين في السوق الجديدة من حيث خصائصهم وحاجاتهم وتوجهاتهم.
- دراسة ومراقبة التغيرات الحاصلة في السوق. كما هو مثلاً في التغيرات في مستويات الدخل وظهور شرائح جديدة في المجتمع ولمهن أو وظائف معينة.

- البحث والدراسة للمنافذ التوزيعية الجديدة التي يمكن اعتمادها في توزيع وإيصال السلع إلى الأسواق الجديدة، فضلاً عن تأشير خصائص السوق فيما إذا كانت سوق محلي أو دولي.

2- النمو المتكامل Integrative growth :

تمثل هذه الستراتيجية المعتمدة في غلق الفجوة عن عملية البحث على فرص جديدة أو اكتساب أعمال جديدة تكون مرتبطة إلى حد كبير مع أعمال المنظمة الحالية، وتكون بمثابة استمرار أو امتداد لهذا العمل الذي تقوم به. ويمكن أن يكون التكامل على شكلين يوضحهما الشكل (8-5) وهما:

شكل (8-5):
النمو المتكامل العمودي نحو الأمام والخلف

أ- التكامل العمودي نحو الأمام

يمثل ذلك دخول الشركة بأعمال جديدة في ذات مجال عملها الحالي ويمثل هذا الدخول مرحلة لاحقة من عملها السابق. كما هو على سبيل المثال في شركة لإنتاج الدواجن تقوم بافتتاح متجر أو سلسلة متاجر متخصصة لبيع منتجاتها بشكل مباشر إلى الجمهور. بهدف السيطرة على عمليات التوزيع واختصار تكاليف النقل وتوفير الأرباح التي يحصل عليها الوسطاء.

ب- التكامل العمودي نحو الخلف:

مماثل إلى التكامل نحو الأمام ولكن تركز جهودها الشركة نحو القيام بأعمال لحلقة سابقة لها ومتجهة نحو المجهزين. وكما هو على سبيل المثال في شركة إنتاج الدوجان عند قيامها بمهام إنتاج الأفراخ (الصوص) أو إنتاج أعلاف الدواجن والتي كانت تشتريها من المجهزين.

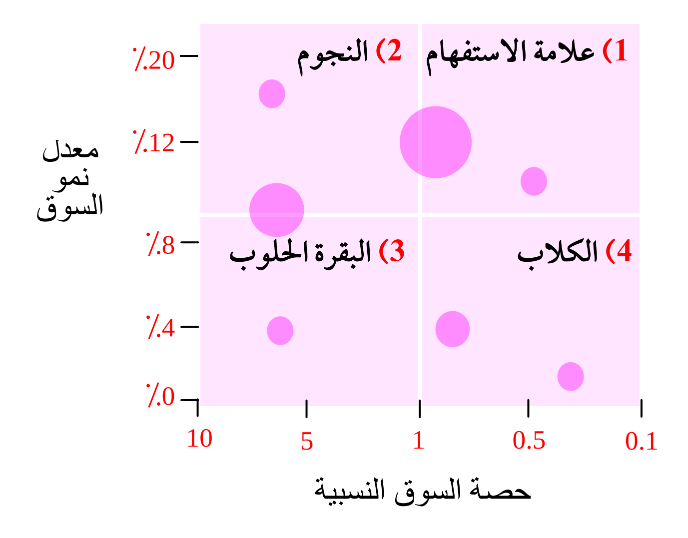
3- النمو المتنوع Diversification growth :

تستخدم هذه الستراتيجية والتي تمثل الخلية الرابعة من مصفوفة انسوف عندما تلوح للشركة فرص ربحية وبيعية خارج أعمالها الحالية التي تقوم بها. وكأن يكون ذلك بإضافة خط جديد لمزيج المنتج الذي تتعامل به أو زيادة عدد المنتجات التي تتعامل بها في الخط الواحد (زيادة عمق المزيج). وهذا الأمر بطبيعة الحال يكسب الشركة قوة مضافة في تنويع المنتجات التي تتعامل بها مما يزيد من عدد الزبائن من جانب ويقلل احتمالات المخاطرة التسويقية من جانب آخر. على أن تأخذ بعين الاعتبار احتمالات الارتفاع في التكاليف التسويقية نظراً لتعدد المنتجات ومصادر تجهيزها والمصاريف الترويجية المترتبة عليها.

تحليل مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية

Boston Consulting Group (BCG)

قدمت هذه المصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية وبالتالي فقد اقترن اسم هذه المصفوفة باسم المجموعة. ولكن يمكن تسميتها أيضاً بمصفوفة الحصة-النمو The Growth-Share Matrix والتي يمكن توضيحها بالشكل (8-6).



شكل (8-6):
مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG

تعد هذه المصفوفة من أقدم المصفوفات استخداماً في تحليل الأعمال الستراتيجية، وتشير بعض الدراسات إلى أن أكثر من 50٪ من الشركات العالمية المعروفة تعتمد هذه المصفوفة في تحليلها لأعمالها الستراتيجية. وبالتالي لاختيارها الستراتيجية المناسبة في

تعاملها مع السوق وعبر ما تقدمه من منتجات.

تتمثل هذه المصفوفة في العلاقة بين إحداثين هما:

أ- حصة السوق النسبية Relative market share :

والتي تتضح بالأحداثي الأفقي والذي يمثل الحصة السوقية النسبية لوحدات الأعمال الستراتيجية قياساً بأكبر المنافسين الموجودين في السوق، والتي تعبر بذات الوقت عن قوة الشركة في تلك السوق أو أجزائها المستهدفة.

فالحصة السوقية النسبية التي يعبر عنها الرقم 1 يعني بأن حجم مبيعات الشركة تساوي 10٪ من حجم مبيعات قائد السوق، وأن الحصة السوقية النسبية التي تساوي 10 يعني بأن هذه الشركة هي قائدة للسوق وأنها الأقوى والأكبر تأثيراً في السوق.

ب- معدل نمو السوق Market growth rate :

ويسمى هذ الإحداثي العمودي أيضاً بمعدل نمو الصناعة Industry الذي يعطي مؤشر للنمو الحاصل في السوق (الصناعة). فكلما ازدادت النسبة كلما أشر ذلك على أن السوق ذو قوة ومشجع للشركات في الدخول إليه وأن فرص النجاح متوفرة به، وعلى العكس إذا ما كانت النسبة منخفضة فإن ذلك يدل على أن السوق ذو موضع تهديد للشركات العاملة فيه.

وهذه المصفوفة تنقسم إلى أربعة خلايا وكل واحد منها تعبر عن شكل وخصوصية لأعمال المنظمة وتعاملها ضمن هذه الخلية. ومن المناسب الإشارة هنا إلى أن الدوائر الموجودة في هذه المصفوفة تختلف من حيث الحجم لكونها تمثل قوة وحجم المنتج في السوق أو قوة وحدة الأعمال الستراتيجية. وهذه الدوائر لا تكون مستقرة أو ثابتة بشكل دائم، بل يمكن أن تتحرك بأي اتجاه من الخلايا الأربع وقد تخرج كلياً، ويعني ذلك انسحابها من السوق. وهذه الخلايا هي[(5)]:

1- خلية علامة الاستفهام Question Marks :

تسمية هذه الخلية مجازاً بعلامة الاستفهام يعني بأن مصير المنتجات التي تقع في

هذه الخلية يكون في الغالب مجهول ويصعب تحديد مستقبلها، لأنها قد تفشل أو تنجح. وتمثل هذه الخلية العلاقة بين معدل نمو عالي في السوق ولكن بحصة سوقية منخفضة. لذلك فإن الشركة تنفق مبالغ كبيرة على الأفراد العاملين فيها، المعدات والتجهيزات، الأبنية، لغرض الإسراع في تحقيق نمو في السوق ولكي تحقق اقتراب أكثر نحو الشركة القائدة في السوق.

ولذلك فإن الشركة تستثمر الكثير من الأموال على المنتجات أو وحدات الأعمال التي تكون ضمن هذه الخلية لغرض نقلها إلى خلية أفضل وبخاصة خلية النجوم. ومن أبرز الستراتيجيات التي يمكن اعتمادها ضمن هذه الخلية هي استراتيجيات النمو (التغلغل، تطوير المنتج، تطوير السوق) ضمن مصفوفة انسوف لأنها تتيح لها فرصة التقدم إلى حصة أفضل في السوق.

2- خلية النجوم Stars :

التشبيه المجازي لهذه الخلية بالنجوم يدل على أن المنتجات أو وحدات الأعمال التي تكون بها تتسم بالقوة والارتقاء على المنافسين وأن فرص النجاح أمامها كبيرة وقد يصعب على المنافسين أن يصلوا إليها. وتمثل هذه الخلية العلاقة بين معدل نمو عالي في السوق (الصناعة) وحصة سوقية مرتفعة. وبطبيعة الحال فإن المنتجات التي تقع في هذه الخلية لا تسعى الشركة فقط إلى جني الأرباح منها. بل أن تنفق عليها ما تستطيع بما يزيد من حصتها السوقية ومواجهة المنافسين بقوة. ولذلك فإنها تنتهج لتحقيق ذلك الآتي:

- التكثيف في أنشطة البحث والتطوير لغرض إكساب المنتج صفات وخصائص أكثر تميزاً ولغرض المحافظة على ميزتها التنافسية والحد من إمكانية التقليد من قبل المنافسين. وهذا ما يتطلب المزيد من الأموال المستثمرة في المنتجات الموجودة في هذه الخلية.

- مواجهة المنافسين عن طريق تخفيض الأسعار سواء كان ذلك من خلال هامش الربح والذي تستطيع أن تعوضه بزيادة عدد الوحدات المباعة. أو من خلال تخفيض التكاليف بسبب الارتقاء بمستوى منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين في أنشطتها المختلفة.

- تعزيز نشاط الترويج بأساليب وطرق مبتكرة وجديدة لمواجهة المنافسين أو الداخلين الجدد للسوق. فضلاً عن اعتماد سياسات التنويع في عمليات التوزيع واختيار منافذ توزيعية أكثر تأثيراً في السوق.

3 - خلية البقرة الحلوب Cash Cow :

وتسمى أيضاً بالوحدات المدرة للنقد على اعتبار أن المنتجات التي تقع ضمن هذه الخلية تحقق عوائد نقدية كبيرة للمنظمة لكونها تتمتع بحصة سوقية كبيرة مما يعني بأنها قائدة للسوق، على الرغم من كون معدل نمو السوق منخفض فيها. وتنتهج المنظمة في استراتيجية أعمالها الآتي للتعامل مع هذه الخلية:

- تقليص الإنفاق المالي في أنشطة الترويج إلى حد ما لكونها قائدة للسوق وبالتالي توفر هذا الفرق في التخفيض نحو زيادة هامش الربح.
- استخدام العوائد المالية المتحققة من منتجات هذه الخلية لدعم وإسناد المنتجات التي تقع في الخلايا الأخرى لكي تنتقل إلى مستوى تنافسي أفضل.
- تسعى إلى إبقاء منتجاتها ضمن هذه الخلية لأطول فترة ممكنة طالما كانت تحقق تدفق نقدي من جانب ولكي لا تنتقل إلى خلية الكلاب التي تعني احتمالية الانسحاب من السوق من جانب آخر.

4- خلية الكلاب Dogs :

وتسمى هذه الخلية أيضاً بخلية الوضع المضطرب للدلالة على أن منتجات هذه الخلية ذات مستقبل مجهول وقد يؤول إلى الانسحاب أو الخسارة. وهذه الخلية تمثل

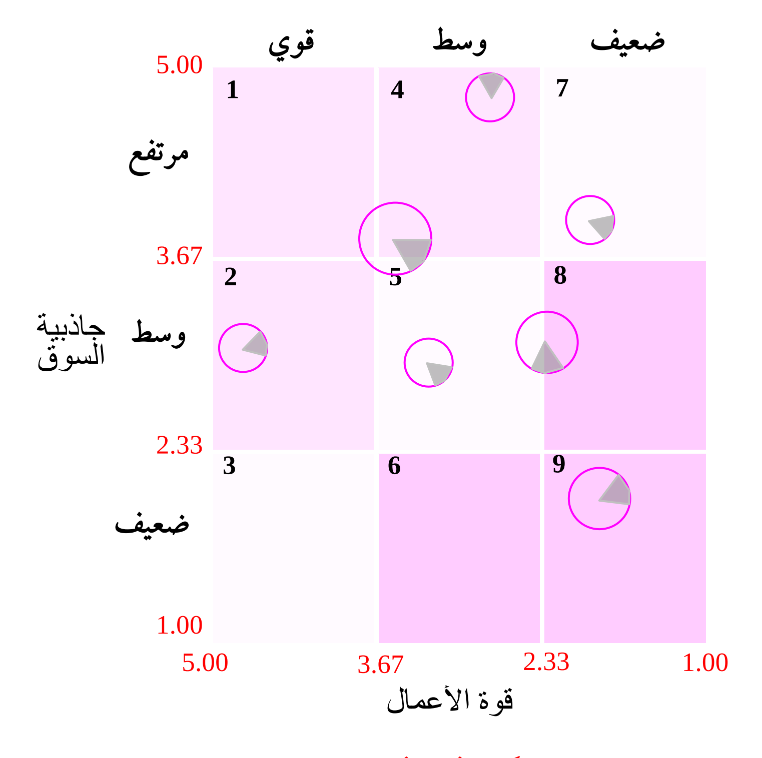
حصة سوقية نسبية منخفضة ويقابلها معدل نمو واطئ في السوق، ولكن المنظمة تبقي تعاملها في منتجات هذه الخلية على احتمال أن تحقق إحداها أو أكثر لنجاحات محتملة تعكسها عمليات مسح السوق التي تقوم بها إدارة التسويق. أو أن المنتج ذو شهرة وسمعة سابقة وتسعى الشركة لإبقائه لكي يساعد على إثارة الاهتمام بمنتجات أخرى تتعامل بها الشركة. ولكن في الغالب المنتجات التي تقع ضمن هذه الخلية يكون مصيرها الانسحاب والخروج من السوق لأن كلفتها تكون أكثر من العوائد التي تحققها.

وكخلاصة عامة لهذه المصفوفة في تحليل الأعمال الستراتيجية يمكن القول أنها تحقق الجوانب الإيجابية التالية:

- تتيح الفرصة وبشكل سريع ودقيق لإدارة المنظمة في أن تحدد مواقع المنتجات التي تتعامل بها وتأشير موقفها التنافسي.
- تساعد هذه المصفوفة إدارة التسويق والمنظمة على اختيار الستراتيجية التسويقية المناسبة لمواجهة الحالات التي يكون بها المنتج في السوق وعلى ضوء تقابل حصتها النسبية في السوق ومعدل نمو السوق (الصناعة).
- تركز الانتباه حول ضرورة الاهتمام ببعض الأنشطة التسويقية كالترويج، التوزيع، التسعير، البحث والتطوير ومدى إسهام كل نشاط في دعم المنتج في الخلية المعنية. أو بالعكس تقليل ذلك النشاط لتحقيق الوفورات المناسبة وتوجيهها نحو منتجات في خلايا أخرى.
- تمكن إدارة التسويق والمنظمة من تحديد فاعلية استراتيجيات النمو السوق-المنتج وكل استراتيجية بحسب خصوصية السوق والمنتج الذي تتعامل به، فضلاً عن إمكانية اعتماد استراتيجية التنويع ولتوسيع أنشطتها في مجالات مضافة للعمل.

مصفوفة جنرال إلكترك General Electric Matrix (GE)

تم تطبيق هذه المصفوفة في أعقاب استخدام مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG ومن قبل مكتب مكنزي Mckinsey للاستشارات وبالتالي تسمى أحياناً بهذا الاسم. أو يمكن تسميتها في بعض الأحيان بمصفوفة إشارات المرور Traffic Lights Matrix لكون المصفوفة تتكون من ثلاثة ألوان هي الأخضر والأصفر والأحمر وتتكون من إحداثين هما قوة الصناعة Business Strength وجاذبية السوق Market Attractiveness وينتج عنها عدد من الخلايا ويمكن توضيحها بالشكل (8-7).



شكل (8-7):
مصفوفة جنرال إلكترك (GE)

ويتضح من الشكل أعلاه بأنه يتمثل بالآتي:

- الأحداثي العمودي لهذه المصفوفة يتمثل بجاذبية السوق والذي يحتوي على عدد من المتغيرات التي تحفز بمجملها المستثمرين أو المنظمات للدخول إلى هذا السوق ومنها حجم السوق، المنافسة، الربحية...الخ.
- الإحداثي الأفقي للمصفوفة يتمثل بقوة الأعمال والذي يتضمن بدوره على عدد من المتغيرات ومنها الحصة السوقية، جودة المنتج، الكلف، تجهيز المواد، التوزيع...الخ.
- تتكون من تسعة خلايا، كل ثلاث منها تأخذ لون معين يؤشر حالة المنتج في السوق فاللون الأحمر (الخلايا الثلاث في الزاوية السفلى من المصفوفة) تعني بأن المنتجات الموجودة فيها أو وحدات الأعمال في وضع غير مناسب وخطر. واللون الأصفر (الخلايا الثلاث في الوسط) تعني بأن المنتجات في حالة قلق وتأرجح. واللون الأخضر (الخلايا الثلاث في الزاوية العليا من المصفوفة) تعني بأن المنتجات أو وحدات الأعمال في وضع قوي وقائد في السوق.
- كل دائرة في الشكل تمثل حجم المبيعات الكلي للصناعة في السوق، والمثلث المقتطع من الدائرة يمثل حصة المنظمة أو وحدة الأعمال إلى إجمالي مبيعات السوق.
- جاذبية السوق يمتد قياسها من 5.00 وهو ما يعني مرتفع إلى 1.00 والذي يعني بكونه منخفض وغير جذاب. وكذلك الحال إلى قوة الأعمال.
- لغرض قياس جاذبية السوق وقوة الأعمال فإن الجدول (8-4) يمكن أن يوضح ذلك حيث يتكون كل منها، من عدد من العناصر والتي يعطى لها وزن نسبي بحيث يكون مجموعها النهائي 100٪ ويعطى لكل عنصر درجة تقديرية على ضوء ما يكون به المنتج أو وحدة الأعمال. **وتقاس قيمة ذلك العامل من خلال حاصل ضرب الوزن النسبي × الدرجة التقديرية التي حصل عليها**، ليبين المجموع القيمة النسبية لكل من جاذبية السوق وقوة الصناعة.

وليتحدد على ضوئها موقع المنتج في الخلية التي يمثلها[6].

المؤشر	العامل	وزن العامل	الدرجة 5-1	قيمة العامل
جاذبية السوق	- الحجم الكلي للسوق	0.20	4	0.80
	- معدل النمو السنوي للسوق	0.20	5	1.00
	- هامش الربح المتحقق سابقاً	0.15	4	0.60
	- شدة المنافسة	0.15	2	0.30
	- متطلبات التكنولوجيا	0.15	4	0.60
	- التضخم	0.05	3	0.15
	- متطلبات الطاقة	0.05	2	0.10
	- تأثير البيئة (اجتماعية، سياسية، قانونية...الخ)	0.05	3	0.15
		1.00		3.70
قوة الأعمال	- الحصة السوقية	0.10	4	0.40
	- نمو الحصة	0.15	2	0.30
	- جودة المنتج	0.10	4	0.40
	- سمعة العلامة	0.10	5	0.50
	- شبكة التوزيع	0.05	4	0.20
	- فاعلية الترويج	0.05	3	0.15
	- الطاقة الإنتاجية	0.05	3	0.15
	- الكفاءة الإنتاجية	0.05	2	0.10
	- كلفة الوحدة	0.15	3	0.45
	- تجهيز المواد	0.05	5	0.25

	– الأداء في البحث والتطوير	0.10	3	0.30
	– الأفراد الإداريين	0.05	4	0.20
		1.00		3.40

جدول (8-4):

احتساب قيمة عوامل جاذبية السوق وقوة الصناعة

ولتحليل هذه المصفوفة لتأشير الستراتيجيات الممكن اعتمادها من قبل المنظمة في تعاملها مع منتجاتها أو وحدات الأعمال الستراتيجية في ضوء جاذبية السوق وقوة الصناعة فيمكن تحديدها بالآتي وبحسب موقع رقم كل خلية ورد في الشكل (8-8) وهي:

الخلية رقم (1):

الستراتيجية التي يمكن اعتمادها من قبل المنظمة هي **حماية مركزها** Protect position أو مكانتها في السوق وذلك من خلال التركيز على جهودها المميزة للحفاظ على عناصر قوتها، والتوسع في مجال الاستثمار بهدف تغطية معدلات النمو وأن تبقى قائدة في السوق في مجال المنتجات التي تتعامل بها.

الخلية رقم (2):

الستراتيجية المعتمدة هنا هي **البناء (الاستثمار) الانتقائي** Build Selectivity والتي تعني تكثيف الاستثمار في قطاعات سوقية محددة وأكثر جاذبية، مع التأكيد على هدف الربحية عن طريق رفع مستويات الإنتاجية. وهذه الخلية نظراً لتحقيقها عوائد نقدية كبيرة فإنه يمكن توجيه تلك العوائد للاستثمار في منتجات أو وحدات أعمال تقع في الخلايا الأخرى.

الخلية رقم (3):

تعتمد استراتيجية **الحماية وإعادة التركيز** Protect and Refocus في هذه الخلية وتعمل على تفعيل أنشطتها بهدف تحقيق إيرادات نقدية جارية والتركيز في أنشطتها على الأسواق ذات الجاذبية لكي تحمي منتجاتها وتزيد من عناصر قوتها.

الخلية رقم (4):

الستراتيجية المعتمدة في هذه الخلية هي **الاستثمار للبناء** Investment to build

والتي تعني توجه المنظمة لبناء استثمارات استباقية لتعزيز عناصر قوتها ومعالجة نقاط الضعف التي تعتريها وتقويمها بما يقودها لأن تكون قائدة في السوق.

الخلية رقم (5):

تعتمد استراتيجية **الانتقاء وتحقيق العوائد** Selectivity & Earnings والمتمثلة بالتركيز على قطاعات سوقية ذات ربحية جيدة ومخاطر أقل مع التركيز على حماية براجمها الحالية والحفاظ عليها.

الخلية رقم (6):

يتم اعتماد استراتيجية **الإدارة نحو تحقيق العوائد** Manage for Earnings والمنصب نحو تطوير خط الإنتاج الذي يقع ضمن هذه الخلية، مع فرص تقليل الاستثمار إلى أدنى مستوى ممكن والعمل على حماية مركزها في السوق.

الخلية رقم (7):

تعتمد المنظمة **ستراتيجية البناء الانتقائي** Build selectivity والتي تعني التخصص في المجالات التي ترى نفسها تمتلك بها قوة مع البحث عن الطرق والوسائل اللازمة للتغلب على عناصر الضعف. وأن تخطط بشكل دقيق للانسحاب من المجالات التي ترى بأنها تتراجع فيها وبخاصة في معدلات النمو بالسوق.

الخلية رقم (8):

يتم انتهاج **استراتيجية التوسع المحدودة أو الحصاد** Limited expansion or harvest والتي تعني البحث عن طرق ووسائل جديدة لتوسيع الاستثمار دون أن تكون هنالك مخاطرة عالية. وأن تكون عقلانية في العمليات الاستثمارية.

الخلية رقم (9):

وتتمثل هذه الخلية بانتهاج **استراتيجية التصفية** Divest والتي تقوم على مبدأ بيع ما

يمكن بيعه لتعظيم قيمة التدفقات النقدية. والعمل بذات الوقت على تخفيض التكاليف الثابتة والابتعاد عن أية استثمارات إضافية في المنتج أو وحدة الأعمال.

المزايا المتحققة من استخدام مصفوفة GE :

يمكن تأشير أبرز المزايا من استخدام مصفوفة جنرال إلكترك GE قياساً بمصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG بالآتي:

- مصفوفة BCG كانت تعتمد على أحداثين فقط يتمثلان بحصة السوق النسبية ومعدل نمو الصناعة، بينما مصفوفة GE تعتمد أيضاً على إحداثين ولكنهما يتضمنان عدد غير قليل من المتغيرات ذات الأوزان النسبية التي تعطي مؤشر دقيق لتحديد قيمة ومكانة المنتج في خلايا المصفوفة.
- فرصة التحليل لموقع ومكانة المنتج تكون في مصفوفة GE أكثر دقة وموضوعية مما هو عليه في مصفوفة BCG. لكون الأولى تضم (9) تسعة خلايا يمكن من خلالها تحديد الفروقات في مكان وموقع المنتج في الخلية المعنية، وعلى العكس من الثانية التي تنحصر بأربعة (4) خلايا فقط.
- كل دائرة موجودة في أية خلية تعطي مؤشر واضح وسريع عن حجم المبيعات المتحققة لذات المنتج في السوق. وبنفس الوقت تؤشر حجم مبيعات الشركة الممثلة بالمثلث في داخل الدائرة.
- التنوع والتعدد الواضح في اعتماد الستراتيجيات المتاحة في هذه المصفوفة من قبل المنظمة قياساً بمحدوديتها في ظل مصفوفة BCG.

أسئلة الفصل الثامن

س1: عرف القوة والضعف لتحليل البيئة الداخلية للمنظمة؟ وبين متضمنات كل عنصر منها؟

س2: عرف الفرص والتهديدات لتحليل البيئة الخارجية للمنظمة؟ وبين متضمنات كل منهما؟

س3: استخدم الشكل في توضيح عملية تحليل SWOT واشرح الستراتيجيات التي تنتج عن عملية التحليل هذه والتي يمكن أن تعتمدها المنظمة في تعاملها بالسوق؟

س4: ما المقصود بتحليل الفجوة الستراتيجية؟ وما تأثيرها على المنظمة؟

س5: ما هي الستراتيجيات الممكن اعتمادها في التخطيط لغلق الفجوة الستراتيجية؟ اشرحها واستخدم الشكل في التوضيح؟

س6: ما المقصود بمصفوفة انسوف Ansoff؟ وما هي الستراتيجيات الممكن اعتمادها ضمن هذه المصفوفة؟ اشرحها

س7: اشرح الستراتيجيات الممكن اعتمادها في النمو المتكامل العمودي واستخدم الشكل والأمثلة في التوضيح؟

س8: ماذا تعني مصفوفة بوسطن الاستشارية كأداة تحليلية للمنظمة؟ وما هي أبعادها الرئيسة؟ استخدم الشكل في التوضيح؟

س9: اشرح بدقة الخلايا المترتبة على استخدام مصفوفة بوسطن الاستشارية؟

س10: ما هي الجوانب الإيجابية المتحققة من استخدام مصفوفة بوسطن الاستشارية؟

س11: ما المقصود بمصفوفة جنرال إلكترك كأداة في التحليل الستراتيجي؟ وما هي الجوانب الأساسية التي تتضح لتأشير خصوصيتها من خلال الشكل الذي يمكن اعتماده لتوضيحها؟

س12: ما هو وجه الاختلاف بين مصفوفة جنرال إلكترك ومصفوفة بوسطن الاستشارية؟

س13: لماذا سميت مصفوفة جنرال إلكترك بمصفوفة إشارات المرور؟ اشرح ذلك؟

قائمة المصطلحات

Strengths	القوة	Market growth rate	معدل نمو السوق
Weakness	الضعف	Industry	الصناعة
Opportunities	الفرص	Question Mark	علامة الاستفهام
Threats	التهديدات	Stars	النجوم
Attack strategy	ستراتيجية الهجوم	Cash Cow	البقرة الحلوب
Treatment strategy	ستراتيجية علاجية	Dogs	الكلاب
Defensive strategy	ستراتيجية دفاعية	General Electric Matrix	مصفوفة جنرال إلكترك
Retreat strategy	ستراتيجة الانسحاب	Traffic Lights Matrix	مصفوفة إشارات المرور
Strategy Gap Analysis	تحليل الفجوة الستراتيجية	Business strength	قوة الأعمال
Intensive growth	النمو المكثف	Market Attractiveness	جاذبية السوق
Integrative growth	النمو المتكامل	Protect position strategy	ستراتيجية حماية الموقع
Diversification Growth	النمو المتنوع	Build selectivity strategy	ستراتيجية البناء الانتقائي
Market-penetration strategy	ستراتيجية التغلغل السريع	Protect and Refocus strategy	ستراتيجية الحماية وإعادة التركيز
Product-development strategy	ستراتيجية تطوير المنتج	Investment strategy	ستراتيجية الاستثمار
Market-	ستراتيجية تطوير	Limited expansion	ستراتيجية التوسع

development strategy	السوق	strategy	المحدود
Boston Consulting Group	مجموعة بوسطن الاستشارية	Harvest strategy	ستراتيجية الحصاد
Matrix	مصفوفة	Divest strategy	ستراتيجية التصفية
Relative market share	حصة السوق النسبية		

المصادر المعتمدة في الفصل الثامن

1- Baker, Op. cit, 2000, p. 256.

2 - الدوري، زكريا، مصدر سابق، 2006، ص 160.

3- Meldrum, Mike & McDonald, Malcolm, Marketing in Manageable Bites, 2nd ed. Macmillan Business, London, 2000, p. 93.

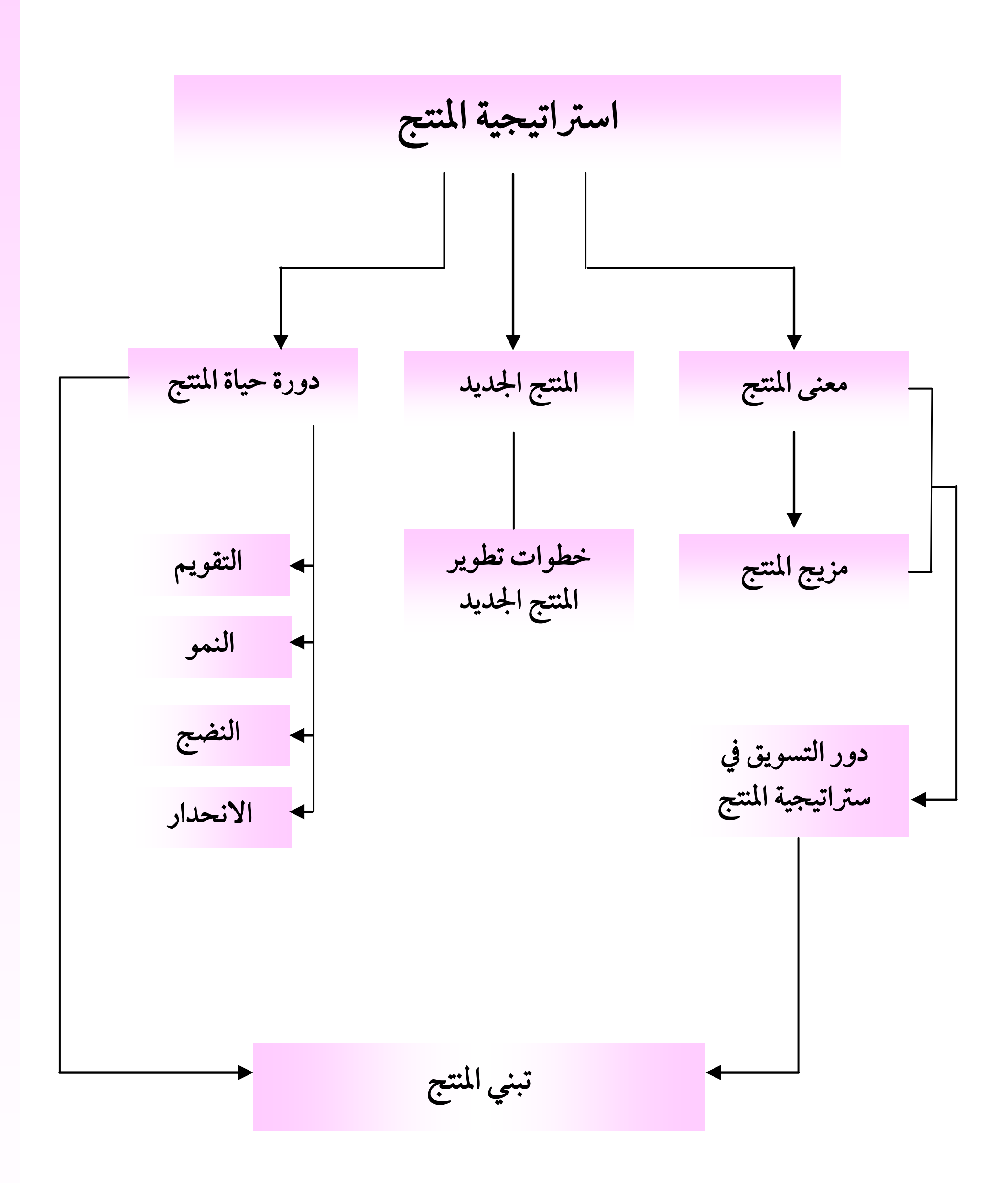
4- Kotler, Op. cit, 2003, p. 99.

5- Ipid, p. 94.

6- Ipid, p. 97.

الفصل التاسع

هيكلية الفصل التاسع



الفصل التاسع

استراتيجية المنتج

Product Strategy

تعد مسألة إدارة المنتج وتطويره جزءاً أساسياً ومهماً من استراتيجية التسويق لمنظمات الأعمال، على اعتبار أن نجاح المنتج في السوق يعطي مؤشر دقيق لنجاح الستراتيجية التسويقية في قدرتها للوصول إلى المشترين، وتحقيق التفوق على المنافسين وأن المنتج بالتالي قد حظى باهتمام وقبول السوق.

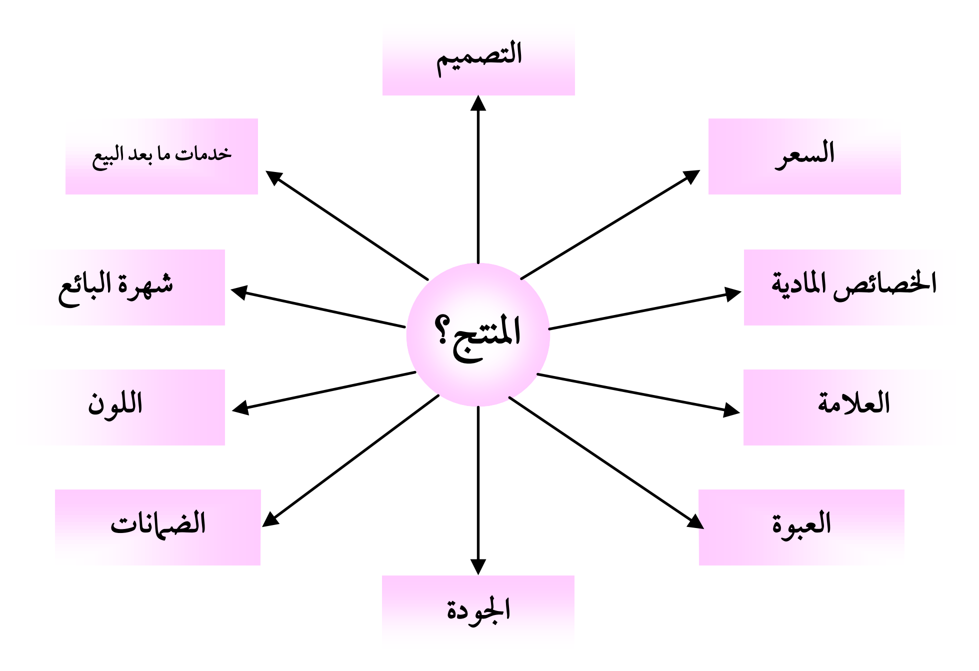
وقد ازدادت أهمية التعامل مع استراتيجية المنتج كجزء رئيسي من استراتيجية التسويق في منظمات الأعمال اليوم، لما لهذه الستراتيجية من أثر واضح على بقية الستراتيجيات الأخرى للمزيج التسويقي المختلفة. على اعتبار أن جوهر العملية التسويقية تنصب نحو إيصال شيء ما (سلعة، خدمة، فكرة) من المنتجين إلى المستهلكين ولولا وجود هذا الشيء لما أصبحت هناك حاجة لعملية التبادل التسويقي ووجود علاقة بين طرفي العملية التسويقية. ومن هذه الزاوية سيتم مناقشة الجوانب التالية في هذا الفصل وهي:

- المعنى في مفهوم المنتج وتعريفه.
- مزيج المنتج ودور التسويق في استراتيجية المنتج.
- المنتج الجديد والخطوات المتعاقبة في تطويره.
- دورة حياة المنتج والستراتيجيات المعتمدة في كل مرحلة من مراحل حياته.
- التخطيط لعملية تبني المنتج ونماذج المستهلكين المتعاملين مع المنتج الجديد.

معنى المنتج Product meaning

لا نبالغ القول إذا ما أشرنا إلى كون التسويق يقوم في جوهره على وجود المنتج، لكونه يمثل أساس العلاقة بين طرفي العملية التسويقية واستمرارها. وبالتالي فقد زاد الاهتمام بالمنتج من قبل الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالعملية التسويقية، وسواء كان ذلك من قبل المنتجين، الموزعين، الوسطاء، المستهلكين...الخ. على افتراض أن كل طرف له أهداف أو منافع تتحقق من وراء حرصه على التعامل مع المنتج وسواء كان ذلك على شكل أرباح، مكانه في السوق، قوة تأثيرية، رضا، إشباع للحاجات....الخ. فضلاً عن الجوانب الاعتبارية الأخرى التي تتمثل في مواكبة تطورات الحياة الاجتماعية والتكنلوجية وإشباع الحاجات المستجدة للإنسان.

ويمكن تعريف المنتج وبشكل مبسط على أنه «أي شيء مادي أو غير مادي يمكن الحصول عليه من خلال عملية التبادل»[1]. كما عرف على أنه «حزمة من الصفات المميزة والتي تتضمن الجانب المادي وغير المادي»[2]. وهذا يعني بأن المنتج قد يكون سلعة (شيء مادي) أو خدمة أو فكرة (شيء غير مادي). ولكن في تعريف أشمل يمكن القول بأنه «**خليط من الخصائص الملموسة وغير الملموسة والمتضمنة تشكيله من الصفات التي تميز المنتج عن غيره وما يقدمه البائع من خدمات والتي بمجملها تخلق الإشباع والرضا لدى المشتري**»[3]. وهذا التعريف يمكن أن يتوضح بالشكل (9-1) والذي يعطي الأبعاد المختلفة للمنتج والتي يمكن أن تدور حولها استراتيجيات المنتج ذات العلاقة المباشرة (العلامة، الجودة، العبوة) وغير المباشرة (شهرة البائع، الضمانة، السعر).



شكل (9-1)
الخصائص التي يتكون منها المنتج

وعليه فإن المنتج يتكامل عند عرضه في السوق مع العديد من العوامل الأخرى المضافة لذات المنتج، والتي تتمثل بالخدمات التي يقدمها البائع أثناء وبعد عملية البيع، المكانة والسمعة التي يحتلها البائع والتي تحفز الآخرين على الشراء، الضمانات التي يقدمها وهي توكيد لمستوى الجودة والثقة والمعولية في التعامل، التعدد في الألوان والتشكيلة في التصميم بما يتيح المجال واسعاً أمام المشتري لعملية الاختيار والانتقاء.

مزيج المنتج Product Mix :

من الخطأ الاعتقاد بأن المنتج يمكن تسويقه لوحده أو التعامل مع صنف محدد دون أن تكون له علاقة مع منتجات أخرى تكون مجموعة مشتركة وذات صفات أو خصائص متجانسة. وهذا ما يسمى بخط الإنتاج product line وقد تكون هذه

الخصائص على أساس الأساليب المعتمدة في تسويقها، أو التكنولوجيا المعتمدة في إنتاجها، أو الاعتبارات الخاصة في استخداماتها النهائية سواء كان للمستهلك أو منظمات الأعمال.

ومزيج المنتج يمثل في حقيقته إجمالي المجاميع للمنتجات التي تتعامل بها الشركة والتي تقدمها إلى المستهلكين والتي يمكن تلمسها على سبيل المثال في محلات السوبرماركت. ويمكن أن يوضح الشكل (9-2) المزيج للمنتج وما يرتبط به من مسميات ذات علاقة.

المساحيق	الغذائية	الأجبان	الدواجن	المعلبات
A-	A-	A-	A-	A-
B-	B-	B-	B-	B-
C-	C-	C-		C-
D-	D-			D-
E-				E-
F-				F-
				G-

العمق (↕)

الاتساع (↔)

شكل (9-2):
مكونات مزيج المنتج

حيث يتضح بأن مزيج المنتج قد احتوى على (5) خمسة مجاميع أو خط إنتاجي وهو ما يمثل باتساع width المزيج. ولكن كل خط اختلف عمقه Depth عن الآخر وذلك بتعدد المنتجات التي احتواها الخط، ولكن الشيء الذي يجمعها جميعاً لتلك الخطوط وما تحتويها من منتجات هو الاتساق Conistency أي توافق المنتجات بعضها مع البعض الآخر وبما يخدم عملية التسويق للمنتجات ككل[4].

وطبعاً من الممكن أن يعتمد المثال المذكور لمحلات السوبر ماركت على منظمات كبيرة صناعية أو تسويقية وبالتالي يمكن هنا أن يتم تطبيق مصفوفة آنسوف والستراتيجيات المختلفة التي احتوتها على موضوع الدخول بأسواق جديدة أو تطوير المنتج أو التغلغل في السوق أو التنويع في إضافة خط أو أكثر لمزيج المنتج.

دور التسويق في استراتيجية المنتج:

كما اتضح في مجمل الفصول السابقة بأن استراتيجية التسويق تقوم في جوهرها على عناصر المزيج التسويقي، وبالتالي فإن استراتيجية المنتج تمثل الركن الرئيسي في رسم وصياغة استراتيجية التسويق. وبالتال يمكن أن نحدد مسؤولية التسويق في المنظمة تجاه صياغة استراتيجية المنتج بالآتي[5]:

1 - الحاجة لتحليل السوق في كل الخطوات المتعلقة بالتخطيط للمنتج. إذ أن عملية التحليل بإمكانها أن تزود القائمين على عملية التخطيط الستراتيجي للمنتج (إدارة إنتاج، تسويق، بحث وتطوير) بالبيانات والمعلومات المناسبة عن الكيفية في ربط الأفكار المتعلقة بحاجات ورغبات المستهلكين مع المنتجات الجديدة. حيث تعد المعرفة Knowledge والخبرة وبحوث التسويق أساليب ناجعة في تطوير استراتيجية المنتج. كما يمكن اعتماد تحليل السوق – المنتج في تحديد ووصف الحاجات غير المشبعة والعمل على تلبيتها من خلال تطوير المنتج أو بمنتجات بديلة أو جديدة وعبر استخدام أدوات التحليل الستراتيجي لتقييم السوق ونشاط المنظمة فيه.

2 - إسهام التسويق في تقديم خصائص ومواصفات جديدة للاستخدامات المستقبلية للمنتج. أي تطوير استخدامات المنتج في ضوء دراسة السوق واستطلاع حاجات ورغبات المستهلكين عبر بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية.

3 - تحقيق التوافق بين استراتيجية المنتج وإقرار السوق المستهدف ضمن استراتيجية التسويق. إذ تعتمد إدارة التسويق على اختيار الستراتيجية المناسبة لإدخال المنتج إلى السوق بما يلبي حاجات المستهلكين وتحقيق النجاحات المرسومة مسبقاً.

وتمتد العلاقة بين التسويق وستراتيجية المنتج إلى أطراف متعددة من السوق ومتمثلة بالموزعين، التجار، تجار الجملة، والصناعيين. لأن هؤلاء جميعاً يشتركون في عملية التأثير على نجاح أو فشل المنتج بشكل عام في السوق أو المنتج الجديد بشكل خاص.

المنتج الجديد New product :

تشير أغلب الدراسات التسويقية على أن المنتج لا يمكن أن يبقى على حاله لمدة طويلة من الزمن وبحد أعلى أكثر من (10) عشر سنوات، على أساس أن المستهلك بطبعه تواق إلى التغير والتنويع في إشباع حاجاته. ولا غرابة إذا ما أشرنا في هذا المجال إلى دخول ما يقرب من (16000) منتج جديد سنوياً في السوق الأمريكية في مجال تجارة البقالة والخضروات، أي بمعدل شهري قدره (1500) منتج[6]. حيث تسهم المنتجات الجديدة في تحقيق أرباح محتملة للشركات المنتجة أو المسوقة لها.

فقد أجريت دراسة على (700) شركة أمريكية توصلت إلى أن 31٪ من هذه الشركات توقعت أن تكون أرباحها الرئيسة للسنوات الخمس القادمة ستكون من خلال المنتجات الجديدة التي تطرحها للسوق.

وكلمة المنتج الجديد بها نوع من المطاطية والتي يمكن أن تعطي معاني ومدلولات مختلفة يمكن تأشيرها بالآتي[7]:

1- المنتج المخترع (المبتكر) Original Product :

وهو ذلك المنتج الجديد والذي لم يكن موجوداً في السوق أصلاً وتم اختراعه أو ابتكاره لأول مرة في حينه.

2- المنتج المطور (المحسن) Improved product :

وهو المنتج القديم الذي أجريت عليه تعديلات أو تطويرات معينة لمواكبة حاجات المشتري ولتطوير مستوى أداءه.

3- المنتج المعدل Modified product :

وهو ذلك المنتج الذي أجريت عليه تعديلات جذرية سواء كان في التركيب أو التصميم بحيث اختلف عن شكله السابق بنسبة كبيرة، وهذا هو أساس الاختلاف عن المنتج المطور.

4- المنتج بعلامة جديدة New Brand Product :

وهو منتج قديم يمكن إدخاله بعلامة جديدة إلى السوق لأسباب كثيرة قد تكون منها التخلص من التقليد، أو تغير وجهة نظر الزبائن عن ذلك المنتج وبخاصة إذا ما كانت هنالك آراء سلبية تجاهه، أو لغرض الدخول في أسواق جديدة خارجية.

وبعامة يمكن تصنيف الستراتيجية التي تعتمدها المنظمة تجاه تطوير المنتجات الجديدة إلى نوعين هما[8]:

1- استراتيجية الدفع للتكنولوجيا Technology Push Strategy :

عندما تكون التكنولوجيا وتطبيقاتها متقدمة سيكون تطوير المنتج قائم على أساس ما يمكن أن تحققه (دفع) التكنولوجيا من إسهام في تطوير المنتج وطرحه في السوق.

فالعلاقة بين التكنولوجيا والتسويق قائمة ومتصلة بكل الأحوال، إذ أن وجود عمليات تكنولوجية متطورة ستسهم في زيادة أهمية التسويق بعمل المنظمة. وكما هو على سبيل المثال في استخدامات تكنولوجيا التسوق عن بعد، أو الخدمات البعيدة المصدر والتي تعتمد على استراتيجية دفع التكنولوجيا. أي أن التكنولوجيا قد أسهمت في تطوير منتجات جديدة وليتم استخدامها في السوق.

2- استراتيجية سحب السوق Market pull strategy :

هي نتيجة منطقية لما تحققه بحوث التسويق من استطلاعات لآراء الجمهور لحاجاتهم ولرغباتهم والعمل على ملاقات تلك الاحتياجات بسلع جديدة. وهذا الأسلوب أصعب مما هو عليه في استراتيجية دفع التكنولوجيا لأنه قد يتطلب استخدام أكثر من نموذج في التكنولوجيا وإحداث التنسيق ما بينها جميعاً، فضلاً عن كون إرضاء حاجات المستهلك والتوافق مع قيمه أمر في غاية الصعوبة.

ولكن التساؤل الذي يمكن إثارته هنا هو لماذا تجري عملية التطوير للمنتجات القائمة أو إدخال منتجات جديدة؟ الإجابة يمكن تحديدها بالآتي:

1 - استثمار الطاقات المتاحة وغير المستغلة في خطوط الإنتاج.

2 - إدخال تكنولوجيا جديدة واعتماد أساليب ونظم إنتاج حديثة لم تكن مستخدمة سابقاً في الشركة.

3 - اكتشاف مواد أولية جديدة أو تركيبة معينة من المواد أقل كلفة وأفضل أداء مما كان معتمد في السابق.

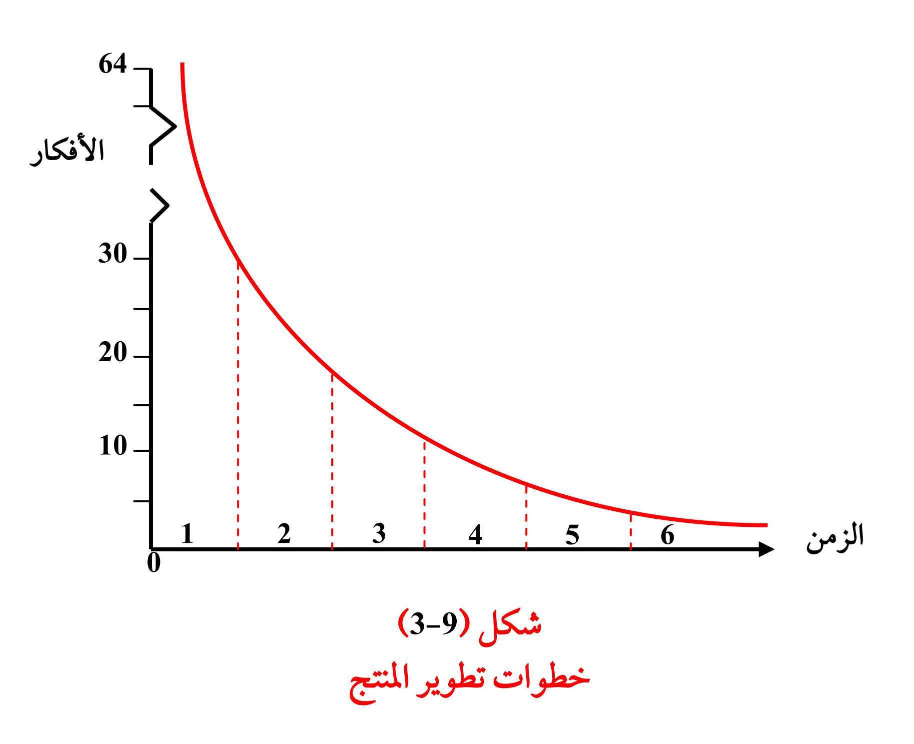
4 - التعامل بمنتج جديد يعني إضافة قوة ومكانة جديدة للشركة في السوق ومواجهة المنافسين من خلال استراتيجية التنويع.

5 - تعزيز العلاقة والتعاون مع الوسطاء وتجار الجملة وزيادة

مكانتهم في السوق من خلال دخولهم بمنتجات جديدة أو مطورة.

خطوات تطوير المنتج الجديد Product Development :

تمر عملية تطوير المنتج الجديد بعدد من الخطوات والتي قد تتعدد أو تـتقلص تبعـاً لحدود التداخل أو الانفصال الواضح فيما بينها. ويمكن أن يوضح الشكل (9-3) هذه الخطوات وكيفية تتابعهـا، إذ يمثـل الإحـداثي العمـودي عـدد الأفكـار والتـي اتفـق الباحثون على أن تصل إلى (64) فكرة لتقديم منتج جديد. أما الإحـداثي الأفقـي فإنـه يمثل الفترة الزمنية التي تغطيها هذه الخطوات أو المراحـل لتقـديم المنـتج إلى السـوق، وقد تطول أو تقصر هذه الفترة تبعاً إلى خصوصية المنتج المقـدم ودرجـة التعقيـد فيـه. وتتمثل خطوات تطوير المنتج بالآتي:



شكل (9-3)
خطوات تطوير المنتج

1- توليد الأفكار Idea Generation :

تمثل الأفكار التي تطرحها الشركة لتقديم منتجات جديدة إلى السوق بمثابة أهداف استراتيجية تسعى لتحقيقها، وبالتالي فإنها تخضع إلى دراسات معمقة وتقييم إلى مختلف الجوانب في السعي لإنجاح المنتج في السوق. ومن أجل ذلك فإنها تقدم العديد من الأفكار التي تدرس لغرض تقييمها واختيار الأفضل منها. وفي الغالب لا تنحصر مصادر هذه الأفكار من داخل الشركة فقط بل يمكن أن تكون هنالك مصادر أخرى مثل الوسطاء، المستهلكون، مراكز الأبحاث التسويقية، العاملون في حلقات التوزيع، الجامعات، المنافسون...الخ.

2- غربلة الأفكار Idea Screening :

تتمثل بعملية تقييم للأفكار المقدمة لأن تكون منتج جديد وعلى ضوء الإمكانات والقدرات المتاحة لدى المنظمة من قوى عاملة، مكائن، قوة بيعية، موارد مالية، منافذ توزيعية، أبنية وتسهيلات نقل...الخ. ويتم تقييم الأفكار بإعطاء أوزان تقديرية لكل فكرة على ضوء متغيرات التقييم المعتمدة ويتم ترتيبها بشكل متدرج لاختيار الأفكار التي يمكن أن تحظى بالقبول واستبعاد تلك الأفكار غير الممكنة التطبيق أو المكلفة.

3- تحليل الأعمال Business analysis :

تنصب هذه الخطوة على تحليل وإقرار فيما إذا كانت هذه الفكرة يمكن أن نستمر بها أو لا نستمر. لذلك فإن المدراء يوصون بإجراء تحليل مالي دقيق وتقدير حجم المنافسة القائمة في السوق وما متوقع من أرباح محتملة قبل الإقدام على اتخاذ قرار الاستمرار في تنفيذ الفكرة.

4- تطوير المنتج Product development :

وهي مرحلة نقل المنتج من فكرة إلى حيز التنفيذ الابتدائي من خلال تقدير حجم الأعمال اللازمة لإنجاز الفكرة والعمليات الإنتاجية المطلوبة وما يترتب عليها

من كلف.

5- اختبار المنتج Product Testing :

وهي مجمل عمليات الاختبار المنصبة على المنتج من حيث خصائصه المتمثلة بالأداء، الأمان، الملائمة، الجودة...الخ والتي يمكن قياسها مختبرياً للتأكد من توافقها مع المواصفات المحددة مسبقاً. ويعقبها أيضاً اختبارات التسويق من خلال اختيار السوق المستهدف والبيئة التسويقية التي تعمل بها المنظمة وبما ينسجم مع خصوصية المنتج الجديد المقدم للسوق.

6- الاتجار Commercialization :

وهي الخطوة الأخيرة في تطوير المنتج والتي تتم بعد استنفاذ عمليات الاختبار الإنتاجية والتسويقية على المنتج وإعداد البرنامج التسويقي وإجراء الاتفاقات التجارية مع الأطراف المستهدفة من موزعين ووسطاء لإيصال المنتج إلى المستهلكين وعلى وفق ما خطط له ابتداءاً.

ومن المفيد الإشارة هنا إلى أنه من أصل (64) فكرة لا يتحقق النجاح سوى لفكرتين فقط يتم تحويلهما إلى منتج جديد يطرح إلى السوق. ولكن مع ذلك فإن احتمال فشل أحدهما تكون بنسبة كبيرة وليبقى منتج واحد تتعامل به الشركة من مجمل الأفكار التي طرحت ابتداءاً، وهذا ما يعطي مؤشر إلى الحجم الكبير من التكاليف التي تتحملها الشركة لإدخال منتج جديد إلى السوق. حيث تقدر بعض الدراسات التسويقية في الولايات المتحدة الأمريكية أن كلفة تقديم منتج جديد إلى السوق وعلى وفق الخطوات السابق ذكرها تصل إلى حدود (14) أربعة عشر مليون دولار.

دورة حياة المنتج Product Life Sycle :

تزايد اهتمام الباحثين في إدارة الأعمال، ولا سيما في مجال التسويق بالمفهوم الخاص بدورة حياة المنتج Product Life Cycle (PLC) وذلك منذ بداية ظهور هذا المفهوم في نهاية الخمسينات حيث أخذ حيزا هاما في مجمل عمل إدارة المنظمات المختلفة سواء الصغيرة منها أو الكبيرة، والعاملة في مجال السلع الإنتاجية أو الاستهلاكية والذي يمثل في حقيقته زيادة بمتوالية عددية، وليقابله بنفس الوقت زيادة بمتوالية هندسية للمشكلات الإدارية التي تواجهها[9] من جراء تعاملها كمنتج أو مسوق في هذا الكم الكبير من المنتجات.

لذا أصبح النظر إلى مسألة تحليل دورة حياة المنتج في عمل المنظمات بمثابة توقع مستقبلي لحالة المنافسة التي ستشهدها المنتجات التي تتعامل بها عند دخولها للسوق من جانب، وجدولة لعمليات الإنتاج والتعامل مع المجهزين من جانب آخر، وهذا بحد ذاته سيكون له انعكاس كبير على مجمل الستراتيجيات التي تنتهجها المنظمات المختلفة في تعاملها باتجاه البقاء والاستمرار لتحقيق الأهداف المرسومة لها. وبالتالي فإن نجاح أو فشل المنظمات يمكن أن يعزى إلى مدى ما يتحقق من طلب وقبول لمنتجاتها المطروحة في السوق.

ومن المناسب الإشارة هنا إلى أن المنتجات وعلى اختلاف أنواعها ليست باقية إلى الأبد، بل يمكن أن يكون عمرها قصير وتختفي بسرعة من السوق، أو تبقى لفترة طويلة من الزمن ولكنها في النتيجة النهائية تختفي أيضاً رغم عمليات التطوير والتحسين التي تجري عليها حتى يمكننا تشبيه دورة حياة المنتج بالإنسان منذ ولادته ومروره عبر مراحل مختلفة من حياته ولتقوده في النهاية إلى الموت المحقق.

تعتبر دورة حياة المنتج إحدى أدوات التحليل الستراتيجي التي تستخدمها المنظمات لغرض البقاء والاستمرار في الصناعة وتحقيق النجاح من خلال حجم المبيعات والحصة السوقية التي تضمن لها مستوى مرضي من الأرباح حتى أصبح هذا

المفهوم من المفاهيم الشائعة عند تحليل الأوضاع الستراتيجية للمنشآت. فهو يمثل وصف مثالي لحالة المنتج أكثر من كونه استعراض لتاريخ حياة المنتج وهو بحق عنصر مساعد وعظيم في تطوير استراتيجية تسويق المنتجات. حيث أن منفعته لا تقتصر على جعل عملية التخطيط للمنتج أكثر عقلانية وعلمية، بل أنها تتيح وتساعد الإدارة في معرفة التغيرات ذات التأثير المباشر وغير المباشر على استراتيجية عملها في السوق. وخصوصاً في ظل حالة المنافسة التي يواجهها المنتج وبالتالي فإن تحليل دورة حياة المنتج بإمكانها مساعدة المديرين في الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو المدى والحالة التي يكون عليها المنتج في كل مرحلة من مراحل حياته؟
- ما هي المرحلة التي يعيشها المنتج؟ وما هي متطلباتها؟
- ما هي حدود المعرفة المطلوبة لهذا المفهوم لاستخدامه بفاعلية في السوق؟

لذلك ينظر إلى دورة حياة المنتج على أنها وصف للخطوات التي يكون بها المنتج عبر مبيعاته المتحققة، والمرتبطة معها ووصف للفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة في تنفيذ استراتيجيتها التسويقية والأرباح المحتملة في كل مرحلة من حياة المنتج[10]. لذلك فهي أبعد من أن ينظر إليها على كونها ووصف وتسجيل لمستوى المبيعات والأرباح المتحققة من خلال المنتج الذي تتعامل به منذ طرحه إلى السوق حتى خروجه. بل أنها تمثل في حقيقة الأمر قياس ومؤشر للستراتيجيات التسويقية التي يمكن أن تعتمدها المنظمة وفي كل مرحلة من مراحل حياة المنتج. بما يجعلها قادرة على تحقيق الطلب المستمر على المنتج وبما يوازي التخطيط المسبق لحجم المبيعات.

ولكن من المناسب الإشارة هنا إلى أن المنتجات ليس بالضرورة أن تحقق جميعها المستوى المتوقع من المبيعات، وذلك لأسباب مختلفة لعل من أبرزها، هو عدم مرورها

بجميع المراحل التي يفترض أن تمر بها المنتجات من جراء تعرضها للفشل المبكر من حياته. وبالتالي يمكن القول بأن طول عمر المنتج في السوق، له أثر واضح في تطابق التنفيذ مع الخطة الموضوعة للمبيعات. ولكن لابد من التذكير هنا بأن دورة حياة المنتج لا يمكنها أن تخبر إدارة المنظمة عما هو طول فترة حياة المنتج؟ ولكنها بالتأكيد يمكنها أن تمنح الإدارة فرصة تقدير عمر دورة حياة المنتج من خلال المقارنة والتقويم للمنتجات المشابهة(11). كما يمكن في أحيان كثيرة أن تساهم بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية في تقديم توقعات مهمة لاحتمالات التنفيذ للخطط الممكن اعتمادها في كل مرحلة من مراحل حياة المنتج.

وبعامة يمكن تحديد مراحل دورة حياة المنتج والستراتيجيات التي يمكن اعتمادها في كل مرحلة منها بالآتي:

1- مرحلة التقديم Introduction stage :

هي المرحلة الأولى من دور حياة المنتج وتمثل ولادة المنتج وخروجه من المصنع ودخوله إلى السوق. وهذا يعني بأن المستهلك لا يعلم شيء عن المنتج الجديد لأول وهلة، وماهية الخصائص والمزايا التي يتمتع بها بالمقارنة مع سلع سابقة أو حالية مما يعني بأن المنظمة ملزمة بتعريف المستهلك بكل تلك التفاصيل فضلاً عن محاولة إقناعه والتأثير به لتحقيق عملية الشراء. وتمتاز هذه المرحلة بعدد من الخصائص والتي من أبرزها الآتي:

أ – انخفاض واضح في حجم المبيعات مقابل ارتفاع في سعر المنتج لتغطية تكاليف الإنتاج والتسويق.

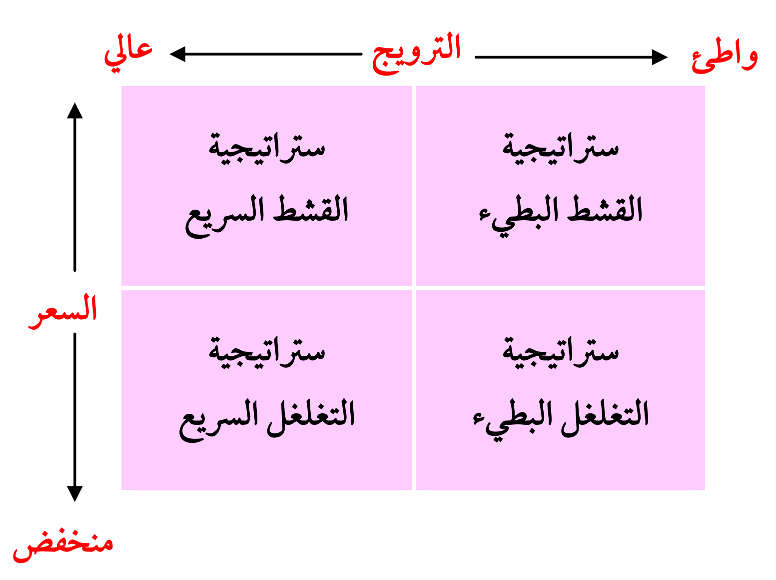
ب – ارتفاع واضح في الكلف قياسا بمعدل المخرجات المتحققة ويعزي ذلك للمشكلات التكنولوجية الحاصلة في مجال الإنتاج وعدم تحقق الاستقرار الكامل في نمطية العمل وضعف الرغبة للمجازفة في إنتاج عدد كبير من الوحدات لعدم تأكد المنظمة من قبولها أو رفضها في السوق.

ج – المنافسة تكون قليلة أو حتى محدودة بسبب حداثة المنتج المعروض في السوق

وعدم تقليده من منافسين آخرين نتيجة لأحجام المستثمرون من الـدخول في إنتاج سلعة لا يعرفون مصيرها بشكل دقيق.

د - تخصيص هامش كبير من الإيرادات المتحققة لتغطية ودعم النشاط الترويجـي المكثف بهدف الانتقال بالمنتج إلى مرحلة النمو.

وعلى ضوء ذلك فإن المنظمة بإمكانها اعتماد عدد من السـتراتيجيات التسـويقية في هذه المرحلة تدور في محتواها على العلاقة ما بين السعر والترويج ليتحدد على ضوء كـل واحدة منها الهدف الذي تسعى المنظمة إليه في هذه المرحلة والتي يمكن توضيح ذلـك بالمصفوفة التالية في الشكل (9-4) والستراتيجيات المعتمدة هي[12]:



شكل (9-4):
مصفوفة ستراتيجيات مرحلة التقديم

أ- استراتيجية القشط السريع Rapid-Skimming strategy :

تقوم على أساس دخول المنظمـة بمنتجاتهـا الجديـدة بأسـعار مرتفعـة وبمسـتوى

ترويجي عالي (مكثف) لأن ذلك يتيح لها الفرصة في الحصول على أرباح كبيرة للوحدة الواحدة. ولعل السبب في قيامها بكثافة ترويجية عالية هو لغرض تحقيق تغطية شاملة للسوق وبما يسمح لها أن تضع أسعار مرتفعة نسبياً نظراً لرغبة المستهلك بشراء هذا المنتج. فضلاً عن كون المنافسة في السوق تكاد تكون معدومة أو محدودة بسبب كون المنتج جديد على السوق.

ب- استراتيجية القشط البطيء Slow-Skimming strategy :

تتمثل بدخول الشركة إلى السوق بأسعار مرتفعة للمنتج الجديد مع انخفاض واضح في النشاط الترويجي، وذلك لتحقيق أرباح مرتفعة للوحدة الواحدة من خلال السعر، وتخفيض المصاريف إلى الحد الأدنى المناسب عند القيام بالترويج. وتستخدم هذه الستراتيجية عندما تكون هنالك محددات في حجم السوق الذي تعمل به الشركة، والمنافسة تكون محدودة أو ضيقة. فضلاً عن كون المستهلك لديه الاستعداد لدفع أسعار أعلى بهدف الحصول على هذا المنتج الجديد.

جـ- استراتيجية التغلغل السريع Rapid-Penetration strategy :

دخول المنتج إلى السوق بكثافة ترويجية عالية وبأسعار منخفضة. وتعتمد هذه الستراتيجية عندما ترغب الشركة باكتساح السوق بسرعة كبيرة والحصول على حصة سوقية أكبر. وتستخدم هذه الستراتيجية عندما تكون السوق كبيرة وأن المنتج الجديد غير مدرك من قبل السوق، وأن هنالك حساسية لدى المستهلك تجاه السعر price sensitive، فضلاً عن وجود منافسة قوية محتملة ستظهر في السوق تجاه المنتج الجديد.

د- استراتيجية التغلغل البطيء Slow-penetration strategy :

تقوم بإدخال المنتج الجديد إلى السوق بأسعار منخفضة ومستوى منخفض أيضاً

من النشاط الترويجي. ولعل المبرر في ذلك هو أن الانخفاض في السعر يمكن أن يحقق قبول محتمل وسريع للمنتج الجديد بالسوق وبخاصة إذا ما كان لدى المستهلك حساسية واضحة تجاه السعر. فضلاً عن كون الانخفاض في مستوى الترويج سيقلل من المصاريف التسويقية المنفقة في هذا المجال.

وتستخدم هذه الستراتيجية عندما تكون السوق كبيرة وأن المستهلك لديه إدراك واضح للمنتج الجديد مع وجود حساسية واضحة تجاه السعر، وأن هنالك احتمالات كبيرة في ظهور منافسين آخرين في السوق.

2- مرحلة النمو (Growth Stage) :

نجاح المنتج في مرحلة التقديم يضفي على هذه المرحلة وهي التالية من حياة المنتج المزيد من المنافسين الذين يسعون للدخول إلى السوق أيضاً وبنفس المنتج وخصوصاً بعد أن تتضح مؤشرات الزيادة في الطلب والارتفاع في المبيعات لتنعكس على زيادة هامش الربح، ويقابلها انخفاض واضح في تكاليف الإنتاج، ويصاحبها استقرار نسبي في كلف التسويق، ولكنها حتماً أقل مما هو عليه بالمقارنة مع مرحلة التقديم. ولكن بعض المنظمات تقع بخطأ كبير في تخطيطها الستراتيجي في هذه المرحلة عندما لا تضع نصب عينها فهم واستيعاب دورة حياة المنتج وتنظر إلى مستوى المبيعات المرتفعة وما ينجم عنها من أرباح دون أن تنظر إلى ما هو أبعد من ذلك وهو بروز المنافسة في السوق ولتبدأ الفرص التسويقية بالتقلص شيئاً فشيئاً. ولكن عندما تعي المنظمة هذا الخطأ يكون الوقت قد مضى ويصعب تغير ما حصل. وعليه فإن الإداري الذي يضع نصب عينه هذا الخطر يكون أقل عرضة لاحتمالات هذه المشكلات.

وأزاء ذلك وطالما كانت هذه المرحلة هي الأكثر ربحاً من باقي المراحل الأخرى فإن المنظمة تعتمد عدد من الستراتيجيات لتحاول جعل هذه المرحلة أطول ما يمكن ومن بين أبرزها الآتي:

أ - تطوير في نوعية المنتج لإزاحة المنتجات المنافسة.

ب - إدخال تشكيلة جديدة من المنتج ومحققة مزيج سلعي كبير يضمن لها البقاء في مرحلة النمو عندما تكون فرص الحصول على أرباح أكبر هي الأكثر وضوحاً لها.

ج - الدخول إلى أجزاء جديدة من السوق وباستخدام منافذ توزيعية جديدة باتجاه زيادة رقعتها الجغرافية وزيادة حصتها السوقية.

د - الدخول بأسعار مخفضة لمواجهة حساسية المشتري تجاه المنتجات المنافسة التي دخلت أو ستدخل في مرحلة لاحقة إلى السوق.

3- مرحلة النضج Maturity Stage :

هي المرحلة الأطول من بين مراحل دورة حياة المنتج، وأن معظم المنتجات تكون في مرحلة النضج من دورتها. هذا يعني بأن أغلب إدارات التسويق في المنظمات المختلفة تتعامل مع هذه المرحلة. وتسعى بجد للدخول فيها، رغم ما تحمله في طياتها من تحديات كبيرة لإدارة المنظمة إذ تشهد منافسة قوية تصل إلى ذروتها. لأن العديد من السلع المنافسة قد طرحت إلى السوق. وتشهد هذه المرحلة أيضاً سياسة الاندماج مع بعضهم البعض لغرض تكوين قوة جديدة في السوق. النقطة المهمة التي يجب أن تعيها إدارة التسويق هنا، هي أن الأرباح في مرحلة النضج تبدأ بالانخفاض رغم ارتفاع المبيعات. وهذه الحقيقة يجب أن تتقبلها المنظمة وتتعامل معها بسبب المنافسة التي يشهدها المنتج في السوق ضمن هذه المرحلة قياسا بمرحلة النمو. وأن تعي الإدارة أيضاً بأن الأرباح المرتفعة التي كانت في مرحلة النمو لا يمكنها أن تستمر طويلاً، لذلك عليها أن تتعايش مع هذه الحالة وتفكر جديًا في كيفية بقاء المنتج في السوق لأطول فترة ممكنة شريطة أن تكون ناجعة. وتتمكن من استثمار الجوانب الموجبة في حالة المنافسة، وذلك بالعناية والاهتمام بتطوير المنتج وتقديمه بكلفة أقل جراء النمطية

العالية في الإنتاج وارتفاع منحنى الخبرة وتراكمها، وما يصاحب ذلك أيضاً من تخفيض في التكاليف التسويقية عامة وبجانبها الترويجي بخاصة.

والستراتيجيات الممكن اعتمادها في هذه المرحلة هي[13]:

أ- استراتيجية تعديل السوق Market Modification strategy

تنصب هذه الستراتيجية أساساً على العلامة التجارية التي تستخدمها الشركة في مواجهة العلامات الأخرى السائدة في السوق. وذلك من خلال التركيز على المستهلكين الذين ليس لديهم تفضيلات لعلامات تجارية محددة باتجاه أن يكون هنالك تبني من قبلهم لعلامة الشركة. أو من خلال الدخول إلى أجزاء جديدة من السوق (جغرافية، ديمغرافية) تستخدم المنتج إلا أنها لا تتعامل مع علامة الشركة. كما يمكن للشركة أن تتنافس مع الشركات المماثلة لها باتجاه كسب زبائنها وكما هو حاصل على سبيل المثال من منافسة شرسة بين علامتين تجاريتين رائدتين في صناعة المشروبات الغازية وهما كوكا كولا وبيبسي كولا، إذ كل شركة تسعى لتأكيد علامتها التجارية في ذهنية المستهلك.

ب- استراتيجية تعديل المنتج Product Modification Strategy

تنصب هذه على زيادة المبيعات وإجراء تطويرات في المنتج تتعلق أساساً بجودته، وذلك من خلال زيادة وظائفه المتمثلة بالسرعة، الموثوقية، المعولية، المنافسة...الخ. بحيث يمكن أن تتضمن الإعلانات الجديدة التي تقدمها الشركة عن المنتج أن تضع صفات الأقوى أو الأكبر أو الأفضل وهي صفات حقيقية تؤكدها عملية التطوير التي أجريت على المنتج قياساً بما كان عليه في مرحلة سابقة من دورة حياته. كما يمكن إجراء تعديلات على السمات البارزة في المنتج وأن يأخذ شكلاً جديداً وكما هو على سبيل المثال

من حيث الحجم، الوزن، المواد التي يتكون منها، الإضافات الجديدة على المنتج...الخ.

ومن المزايا الرئيسة التي تحققها هذه الستراتيجية هي خلق صورة إيجابية image عن الشركة لدى المستهلكين، وفي كونها تسعى إلى تطوير المنتج بما يحقق رضاهم وأنها تستجيب لرغباتهم في التغير. وهذا ما سيقود إلى ميزة مضافة تتمثل بزيادة ولاء المستهلك للعلامة التجارية التي يحملها المنتج، أو إلى الشركة ذاتها.

جـ- استراتيجية تعديل المزيج التسويقي Marketing-Mix Modification :

وهي الستراتيجية التي تنصب على إجراء تعديلات على عناصر المزيج التسويقي المعتمدة وبما يتوافق مع خصوصية السوق المستهدف والأفراد المتعاملين. وذلك بما يزيد من الفاعلية التأثيرية لهذه العناصر ومواجهة استراتيجيات المنافسين في ذات السوق لزيادة المبيعات أو المحافظة عليها لكي يبقى المنتج في هذه المرحلة من حياته ودون انتقاله إلى المرحلة اللاحقة المتمثلة بالانحدار.

4- مرحلة الانحدار Decline Stage :

المرحلة الأخيرة لدورة حياة المنتج هي الانحدار، والتي تؤول في نهايتها إلى خروج المنتج من السوق وتحول المنظمة لإنتاج سلع جديدة تدخل بها السوق مرة أخرى، وتبدأ ملامح هذه المرحلة بالانخفاض الشديد في مستوى المبيعات، وارتفاع واضح في التكاليف تنعكس على مستوى الإيرادات النهائية المتحققة والتي قد تصل إلى مستوى الخسارة. مما يستوجب على المنظمة مغادرة السوق من خلال المنتج الذي يمثل ذلك التواجد. وعلى الرغم من ذلك قد تستمر في إنتاج السلعة قياسا بما تحصده من أرباح محددة أو حتى خسارة، مقابل ما تقدمه من منفعة اجتماعية أو إنسانية للمجتمع. وما تنوء به من مسؤولية اجتماعية ومن خلال ذلك المنتج الذي تقدمه وخصوصا إذا ما ارتبط بحاجة أساسية للأفراد.

ولعل أحد الأسباب الكامنة وراء هذه النتيجة النهائية لمرحلة حياة المنتج تعود إلى التغيرات التكنولوجية الجديدة والمنعكسة على ابتكار سلع جديدة حتى أصبحت تقاس طول هذه المرحلة وشدة انحدار منحنى المبيعات بدرجة التغير التكنولوجي، فإذا كان بطيء، فإن المرحلة ستكون أطول نسبيا وشدة انحدار المنحنى أقل مما لو كان التغير سريع، فضلا عن سبب آخر هو زيادة حدة المنافسة وما يقابلها من تغيرات شديدة في توجهات المستهلكين والتحول في الطلب إلى سلع أخرى.

وأزاء ذلك فإن المنظمة بإمكانها الاعتماد على واحد من الستراتيجيات التالية وعلى وفق هذه المرحلة:

أ - زيادة استثماراتها في مجال ذلك المنتج الذي تتعامل به لمواجهة المنافسة القائمة قدر المستطاع.

ب - المحافظة على مستوى الاستثمارات الحالية للمنظمة والانتظار لمعرفة حالة عدم التأكد التي تكون فيها الصناعة عموماً.

ج - اختيار مستوى محدد من الاستثمار في ذلك المنتج وبمجال معين في السوق التنافسي بهدف البقاء.

عموماً يمكن تلخيص مجمل الخصائص والصفات التي تميز كل مرحلة من مراحل حياة المنتج والستراتيجيات التي يمكن اعتمادها على وفق عناصر المزيج التسويقي بالشكل (9-5) وعلى الرغم مما تم مناقشته وعرضه من جوانب موجبة لصالح مفهوم دورة حياة المنتج، وانعكاس ذلك على عمل المنظمة وستراتيجية تعاملها مع السوق وتفاعلها مع البيئة. إلا أن ذلك لا يمنع من توجيه بعض الانتقادات لهذا المفهوم شأنه بذلك شأن أي موضوع مهم يبقى قيد النقاش والحوار والاجتهاد في التطبيق، ومن بين أبرز هذه الانتقادات الآتي:

1 - لا يوجد هنالك شكل نموذجي لدورة حياة المنتج يمكن على ضوءه قياس مدى تطابق أو انحراف دورة حياة المنتجات التي تتعامل بها المنظمة مع ذلك النموذج المعياري.

2 - تعيين الحدود الفاصلة بين مراحل حياة المنتج يخضع لاعتبارات كيفية (اعتباطية) في بعض الأحيان وفي أحيان أخرى يكون من النادر على مديري التسويق أن يعرفوا بأي مرحلة من مراحل حياة المنتج هم يعملون.

3 - دورة حياة المنتج تعتبر بحد ذاتها متغير معتمد يتم إقراره على وفق الحالة التي تكون بها الإدارة وبالتالي فهو ليس متغير مستقل يتوجب على الشركة التكيف معه في ظل برنامجها التوسيقي[14].

4 - ليس بالضرورة تماماً أن تمر جميع المنتجات بكامل مراحل دورة حياة المنتج وهذا يعني بأنه لا يمكن تطبيق المفهوم بشكله المتكامل على عدد غير قليل من المنتجات والتي تتعرض إلى الفشل والانسحاب من السوق وبوقت مبكر من حياتها.

5 - يرى البعض بأن الدورة تمثل في حد ذاتها نوع من الترف والرفاهية التي يعيشها المستهلك في الدول ذات الاقتصاد المتقدم والتي قد لا يحصل عليها الفرد في الدول الأقل تقدماً ونمواً ولعل مدعاة ذلك هو أن الدورة تكون أسرع في الدول المتقدمة نتيجة للاستجابة السريعة لحاجات المستهلكين والمتغيرة باستمرار ورغبتهم في عدم البقاء والولاء لعلامة سلعة معينة ولفترة طويلة من الزمن.

المراحل / خصائص	التقديم	النمو	النضج	التدهور
المبيعات	منخفضة	ارتفاع سريع	تبلغ ذروتها	تبدأ بالانخفاض
الكلف	مرتفعة لكل مستهلك	معتدلة	منخفضة	منخفضة
الأرباح	سالبة (خسارة)	تبدأ بالارتفاع	أعلى ارتفاع	الانخفاض حاد
المستهلكون	متجددين	اختيار مبكر	غالبية متوسطة	بطيئين (قليلين)
المنافسون	قليلة جداً	أعدادهم تنمو	ثبات أعدادهم	انخفاض أعدادهم
الأهداف التسويقية	إيجاد المنتج ومحاولة تجريبه	تعظيم المساهمة في السوق	تعظيم الأرباح من خلال المساهمة في السوق	تخفيض النفقات والاعتماد على العلامة التجارية
الستراتيجيات				
المنتج	تقديم وعرض المنتج	إطالة مدة عرضه مع ضمان تقديم الخدمة له	تقديم تشكيلة من النماذج والأشكال	التخلص من النماذج الضعيفة
السعر	استخدام الكلفة المضافة	التسعير لاختراق السوق	التسعيرة المثلى أو مع أفضل منافسة	الأسعار القطعية (تخفيض الأسعار)
التوزيع	الاعتماد على منافذ مختارة	كثافة في التوزيع	اعتماد كثافة أكبر في التوزيع	الخروج دون تحمل خسائر
الإعلان	محاولة جعل اختيار الأفراد مبكر	التركيز على المنافع المتحققة في السوق	التأكيد على العلامة والمنافع المتحققة	الهبوط إلى مستوى تلبية الطلب والحاجة
ترويج المبيعات	ضغط ترويجي عالي لدفع المستهلك للتجريب	التخفيض للاستفادة من الطلب الشديد المتحقق من	الزيادة بالاعتماد على قوة العلامة التجارية	التخفيض لأدنى مستوى ممكن

		المستهلك		

شكل (9-5):

ستراتيجيات وصفات مراحل دورة حياة المنتج

تبني المنتج Product Odoption :

يمكن لمنظمات الأعمال وكجزء من عملية التخطيط لاستراتيجية المنتج من اعتماد منحنى التبني Adoption curve في العلاقة مع المستهلكين وتأشير الاختلافات الحاصلة فيما بين مجاميع المستهلكين، وعلى فترات معينة حول التعامل مع سلعة أو خدمة جديدة مقدمة للسوق، ودرجة الاستعداد لهم في الإقدام و التريث في التعامل معها وشرائها[15]. وهذا النموذج يمكن أن يستدل من خلاله على الترابط الواضح بين التخطيط لعناصر المزيج التسويقي وتحديداً للنشاط الترويجي المنصب على المنتج الجديد وسلوك المستهلك والذي يمكن أن يتحدد بالخطوات المتعاقبة التالية في عملية تبني المنتج:

1- الإدراك Awareness :

وهي الخطوة الأولى في تبني المنتج والتي يدرك الأفراد فيها ذلك المنتج الجديد المقدم للسوق، إلا أنهم لا يمتلكون معلومات كافية عنه وبما تتيح لهم حرية الخيار في التعامل معه.

2- الاهتمام Intrest :

يبدأ الاهتمام بالمنتج عندما يقدم المسوق المعلومات التي من شأنها أن تثير لدى المستهلك ذلك الاهتمام للتحرك قدماً نحو التعامل مع المنتج. وتتمثل هذه المعلومات بالمنافع المتحققة فيه واستخداماته وأسعار ومواقع بيعه والمزايا التي يحتويها قياساً بغيره من المنتجات المماثلة.

3- التقييم Evaluation :

هي عملية تقدير الأفراد لما يمكن أن يقدمه المنتج من إشباع حقيقي لحاجاتهم قياساً بغيره من المنتجات الأخرى.

4- التجريب Trial :

يعتمد الفرد في عملية التجريب على ما يمتلكه من خبرة لتقييم حقيقة المنتج عند الشراء لأول مرة، وتكون كمية الشراء في الغالب قليلة لغرض التأكد من خصائص المنتج. فضلاً عن عدم رغبته بتحمل تكاليف أو خسارة كبيرة إذا ما كان قرار الشراء خاطئ. ولمعالجة حالة التردد في الشراء لدى المستهلك فإن العديد من المتاجر والأسواق التجارية تضع عينات أو نماذج من المنتج لكي تتيح الفرصة أمام المستهلك في تجربته والتأكد منه قبل الإقدام على شراءه، وذلك لتشجيعه على الشراء بكمية كبيرة بدل الكمية الصغيرة.

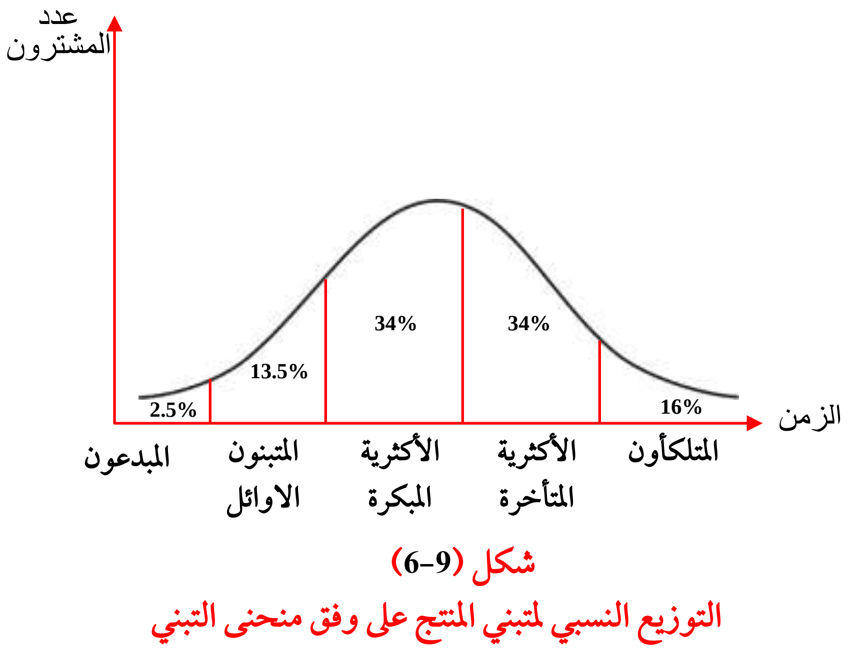
5- التبني Adoption :

عندما يقوم المستهلك باختيار المنتج بشكل نهائي فإنه يمثل عملية تبني وقبول له، إلا أن ذلك لا يعني الاستمرار والبقاء بشكل دائم، حيث أنه قد يغير رأيه ويرفض التعامل مع المنتج في أي مرحلة أو وقت لاحق.

وعموماً فإن المنظمة التي تخطط لأن يتم تبني المنتج من قبل المستهلكين بشكل سريع وكبير فإنه يفترض أن تقوم بحملة ترويجية واسعة ومعمقة لتكوين الإدراك لدى المستهلكين بالمنافع والمزايا المتحققة منه. فضلاً عن تقديم عينات ونماذج ذات جودة حقيقية وتتطابق مع مواصفات المنتج الأساسي لإقناع المستهلك بالتجريب والشراء. مع وجوب فرض رقابة عالية على جودة المنتج وسرعة حركته عبر المنافذ التوزيعية لكي يصل إلى الجمهور بالشكل والتوقيت والمكان المناسب.

من جانب آخر فإن الحقيقة التي يجب أن تدركها المنظمة وتتعامل معها بشكل دقيق عند التخطيط لعملية تبني المنتج هي أن المشترون لا يتماثلون بذات الصفات والخصائص السلوكية في الشراء. بل أنهم مختلفون وبحسب نموذج منحنى التبني

الموضح في الشكل (9-6) والـذي يمكـن تقسـيمهم إلى خمسـة مجـاميع ومـؤشر أيضـاً توزيعهم النسبي حسب درجة عملية التبني وهم[16]:



شكل (9-6)

التوزيع النسبي لمتبني المنتج على وفق منحنى التبني

1- المبدعون Innovators :

هؤلاء يسارعون في تبني المنتجات الجديـدة دون الأخـذ بعـين الاعتبـار المخـاطر المحتملة في المنتج، وهم من صـنف الشـباب والمتعلمـون مـنهم عـلى وجـه التحديـد، ولديهم اتصالات خارج المجاميع الاجتماعية التي ينتمون إليها.

ولدى هؤلاء مصادر مختلفة في الحصـول عـلى المعلومـات، وبخاصـة مـن خـلال البحث بالإنترنت أو المجلات المتخصصة، وبالتالي فـإن الأسـلوب الترويجـي الممكـن اعتماده مع هؤلاء مختلف عن غيرهم لغرض الوصول إليهم وتحفيزهم للشراء.

2- المتبنون الأوائل Early adopters :

هم امتداد إلى فئة المبدعون وبالتالي فإن قرار التبني وشراء المنتج لديهم يعتمد عـلى

من سبقهم في المرحلة الأولى، إلا أنهم يبقون على درجة من الحذر عند التعامل مع المنتج، وعليه يمكن استخدام أسلوب المحادثة الشفهية Word-of-Mouth معهم كأساس في الترويج للمنتج وتحفيزهم لعملية الشراء والتبني.

3- الأكثرية المبكرة Early majority :

يمثلون الأغلبية المبكرة من المستهلكين الذين يمتازون بقرارهم العقلاني عند الشراء وبعد إجراء سلسلة من التقييمات الدقيقة لخصائص المنتج واستقراءهم لتجربة الآخرين مع المنتج. وهذه المجموعة تتعامل مع وسائل اتصال عامة أو شائعة، وكذلك مع رجال البيع فضلاً عن تأثرهم بقادة الرأي في الغالب بسلوكهم الشرائي.

4- الأكثرية المتأخرة Late Majority :

هذه المجموعة تمثل المترددون في عملية الشراء بالغالب وينظرون بحذر إلى تجربة الآخرين للتعامل مع المنتج، ولعل مرد ذلك يعود إلى دخلهم المنخفض وقلة المعلومات عن السوق والمنتج. لذلك فإن التخطيط الترويجي مع هذه المجموعة يتطلب استخدام الوسائل الشائعة في الاتصال وذات الانتشار الواسع، لغرض تحفيزهم نحو تحقيق عملية الشراء. فضلاً عن اعتماد النفس الطويل معهم، وذلك من خلال التكرار في الإعلان لهم وممارسة الضغط الترويجي نحوهم لتغيير سلوكهم وتفعيل رغبة الشراء عندهم.

5- المتلكأون Laggards :

رغم كون هذه الفئة متأخرة جداً في عملية تبني المنتج، إلا أنهم يمثلون نسبة غير قليلة من مجموع المستهلكين، لذلك يجب التعامل معهم بأسلوب ترويجي مختلف عن غيرهم لأنهم أساساً يمتازون بانخفاض في الدخل ويرغبون بإجراء تخفيضات على الأسعار، وقد يؤجلون عمليات شرائهم لحين تحقيق ذلك التخفيض. وعليه فإن الأسلوب الترويجي سيختلف إلى حد كبير عما هو عليه في النماذج السابقة من المستهلكين عند تبني المنتج.



أسئلة الفصل التاسع

س1: عرف المنتج؟ وبين المضامين التي يتكون منها مفهوم المنتج؟ واستعن بالشكل للتوضيح.

س2: ماذا يقصد بمزيج المنتج؟ وما هي متضمنات هذا المصطلح؟

س3: اشرح وعلى شكل نقاط الدور الذي يمكن أن يقوم به قسم التسويق في استراتيجية المنتج؟

س4: ما المقصود بالمنتج الجديد؟ وما هي الأشكال التي يمكن تلمسها في معنى المنتج الجديد؟

س5: اشرح الستراتيجيات الممكن اعتمادها في تطوير المنتج الجديد؟ ومبين الأسباب التي تدعو المنظمات لتطوير منتجاتها؟

س6: ما هي الخطوات في تطوير المنتج الجديد؟ اشرحها واستعن بالشكل وبأمثلة افتراضية أو حقيقية للتوضيح؟

س7: ما المقصود بدورة حياة المنتج؟ وما هي أهميتها كأداة استراتيجية في تحليل أعمال المنظمة؟

س8: ما هي سمات مرحلة التقديم في دورة حياة المنتج؟ وما هي الستراتيجيات التي يمكن اعتمادها في هذه المرحلة؟ اشرحها واستعن بالشكل للتوضيح؟

س9: ما هي الخصائص التسويقية والستراتيجية لمرحلة النمو ضمن دورة حياة المنتج؟ وماذا تمثل أهميتها لمنظمة الأعمال؟

س10: ما المقصود بمرحلة النضج ضمن دورة حياة المنتج؟ وما هي الستراتيجيات التي تعتمدها المنظمة خلال هذه المرحلة؟

س11: ماذا تعني مرحلة الانحدار لمنظمات الأعمال كجزء من دورة حياة المنتج؟ وما هي الستراتيجيات التي تتعامل بها في هذه المرحلة؟

س12: بين أبرز الانتقادات التي يمكن توجيهها إلى استخدام مفهوم دورة حياة المنتج في التحليل الستراتيجي للمنتج وللمنظمة؟

س13: ما المقصود بتبني المنتج؟ وما هي الخطوات المتعاقبة (متسلسلة) في سلوك المستهلك لتبني المنتج؟

س14: كيف يمكن للمنظمة أن تخطط باتجاه تفعيل عملية تبني المنتج من قبل المستهلكين؟ وما هي الأنماط من الأفراد الذين يمكن أن تتعامل معهم المنظمة خلال مرحلة طرح المنتج الجديد إلى السوق وتبنيه من قبل المستهلكين؟

المصطلحات المعتمدة في الفصل التاسع

Product strategy	ستراتيجية المنتج	Growth stage	مرحلة النمو
Product Mix	مزيج المنتج	Maturity stage	مرحلة النضج
Width	الاتساع	Decline stage	مرحلة الانحدار
Depth	العمق	Rapid-Skimming strategy	ستراتيجية القشط السريع
Consistency	الاتساق	Slow-Skimming strategy	ستراتيجية القشط البطيء
Product line	خط المنتج	Slow-penetration strategy	ستراتيجية التغلغل البطيئ
New Product	المنتج الجديد	Market Modification strategy	ستراتيجية تعديل السوق
Original product	المنتج المخترع	Product Modification strategy	ستراتيجية تعديل المنتج
Improved product	المنتج المطور	Marketing-Mix Modification	ستراتيجية تعديل المزيج التسويقي
Modified product	المنتج المعدل	Product odoption	تبني المنتج

New prand product	المنتج بعلامة جديدة	Awareness	الإدراك

Technology push strategy	ستراتيجية الدفع للتكنولوجيا	Intrest	الاهتمام
Market pull strategy	ستراتيجية سحب السوق	Evaluation	التقييم
Product development	تطوير المنتج	Trial	التجريب
Idea generation	توليد الأفكار	Adoption	التبني
Idea screening	غربلة الأفكار	Innovators	المبدعون
Business analysis	تحليل الأعمال	Early adopters	المتبنون الأوائل
Product testing	اختبار المنتج	Early majority	الأكثرية المبكرة
Commercilization	الاتجار	Late majority	الأكثرية المتأخرة
Product life cycle (PLC)	دورة حياة المنتج	Laggards	المتلكأون
Introduction stage	مرحلة التقديم	Word-of-Mouth	المحادثة الشفهية

المصادر المعتمدة في الفصل التاسع

1- Pride & Ferrell, Op. cit, 2006, p. 250.

2- Frish, James, E Marketing principles 2nd ed, Research and education association, New Jersy, 1996, p. 24.

3- Stanton, William, J. et al, Marketing, 11th ed, Irwin-McGraw- Hill, 1997, p. 193.

4- Lancoster & Reynolds, Op. cit, 98, p. 127.

5- Cravens, David, Op. cit, 91, P. 390.

6- Kotler, Op. cit, 97, p. 316.

7 - البكـــري، ثـــامر، التســـويق أســـس ومفـــاهيم معاصرة، مصدر سابق، 2006، ص 127.

8- Bingham, Frank & Games, Roger, Business Marketing, 2nd ed, Contemporary publishing Group, 2001, p. 126.

9- Kotler, Philip, Phasing out weak products, Harverd Business Review, March, 1965, p. 170.

10- Kotler, Philip Marketing Management, 8th ed, prentic-Hill, 1994, p. 355.

11- McCarthy, E, Jerom & Perreault, William, Basic Marketing, 11th ed, IRWIN, 1993, p. 291.

12- Kotler, Op. cit, 97, p. 351-363.

13- Kotler, Op. cit, 94, p. 371.

14- Norayana, P. S & Roa, P. C. K, Introduction to Marketing Management, 1st ed, Sarjeet publications, Delhi, 1993, p. 97.

15- Berkowitz, Kesin, et al, Marketing, 5th ed, Irwin, 1997, p.102.

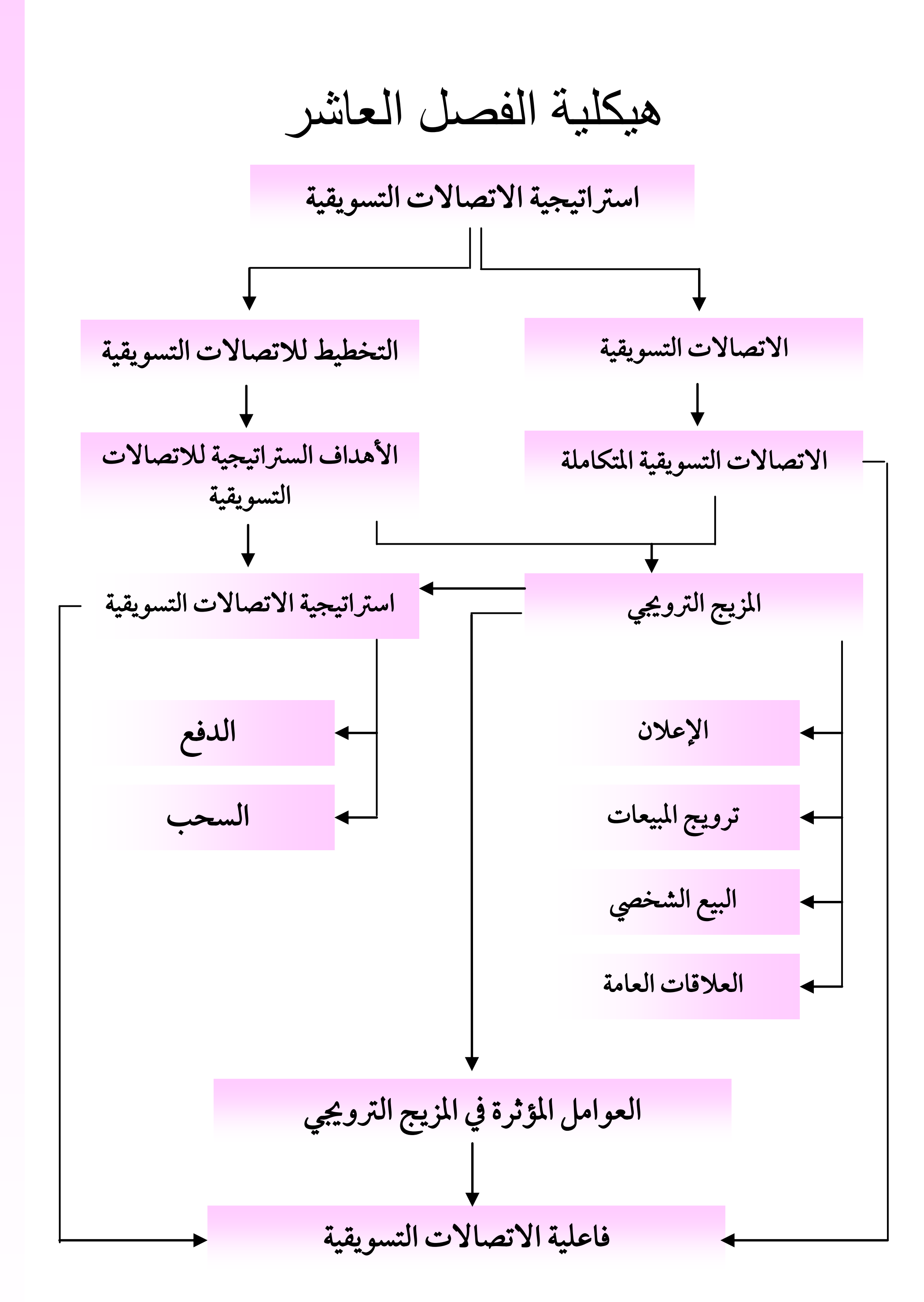
16 - البكري، ثامر، الاتصالات التسويقية والـترويج، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيـع، الأردن، عـمان، 2006،

ص 132-134.

الفصل العاشر

ش

هيكلية الفصل العاشر



استراتيجية الاتصالات التسويقية

Marketing Communication Strategy

يعد التسويق بحق من أكثر الوظائف في منظمات الأعمال تطوراً وتغيراً وتواصلاً مع البيئة، وذلك لكونه يمثل الاستجابة الدقيقه لتوجهات ورغبات المستهلك، والتي لا تتوقف عند حدود معينه. بل هي في تسارع وتغير كبير نظراً لما تحيط بالسوق من تغيرات كثيره تنعكس على المشترين بكل فئاتهم. وتعتبر استراتيجية الاتصالات التسويقيه من بين الأنشطة المحدثه التي بدأ استخدامها في منظمات الأعمال والهادفه من وراء ذلك إلى تحقيق التواصل مع المشتري بشكل كفؤ وفعال، ودون أن يكون هنالك انحراف أو تشويش على متضمنات الرسالة التسويقيه الموجهه له.

كما أضفت الخصوصيه في عمليات الاتصال، والحرفيه المهنيه بأعتماد عناصر الاتصال التسويقي، وانتقال مفهوم الترويج إلى الشموليه الواسعه، دفعت منظمات الأعمال إلى انتهاج استراتيجية الاتصالات التسويقيه وبمنظورها الشمولي والمتكامل مع الجمهور بهدف تجسيد استراتيجيتها التسويقيه في السوق وبشكل مبكر من خلال التأثير بالجمهور المستهدف، وفي هذا الفصل سيتم مناقشة الآتي:

- مفهوم الاتصالات التسويقيه والاتصالات التسويقيه المتكامله.
- التخطيط لاستراتيجية الاتصالات التسويقيه وأهدافها الستراتيجية.
- المزيج الترويجي.
- استراتيجيات الاتصالات التسويقيه.
- العوامل المؤثره في مزيج الاتصالات التسويقيه وقياس فاعليتها.
- الأساليب المعتمده في تقدير ميزانية الترويج.

الاتصالات التسويقيه Marketing Communication:

الاتصالات التسويقيه لا تختلف من حيث الجوهر عن الاتصالات الإدارية بطبيعتها العامه، بل هي جزء منها رغم الخصوصية التي تتميز بها عن بقية أنظمة الاتصالات الأخرى في المنظمة. وهذا أمر طبيعي لاختلاف وظيفة التسويق عن بقية الوظائف الأخرى، إذ تعد هي الوظيفه الوحيده التي يكاد يكون جل عملها واهتماماتها ينصب خارج المنظمة لأنها المسؤولة عن تصريف المنتجات إلى السوق عبر أنشطتها الترويجيه، وعكس صورة المنظمة الايجابيه في المجتمع وتأمين سبل الاتصال والتواصل مع الجمهور.

فعملية الاتصال التسويقي تمثل في جوهرها شبكه من المعلومات المتناقله بين طرفي عملية التبادل البائع والمشتري والهادفه إلى تحقيق ما يريده كل طرف منهما. وتلعب الاتصالات التسويقيه الدور الرئيسي في تحديد حجم واتساع السوق الحاليه والمحتمله لعمل المنظمة، وذلك من خلال اعلام Inform السوق بما تقوم به من نشاطات وفعاليات مختلفه.

ولا يقف الأمر عند هذا الحد من عملية الاتصال التسويقي التبادلي، بل يمتد إلى رغبة المنظمة في العمل على اقناع Persuade المستهلك بما تقدمه من تلك السلع والخدمات والأفكار لادامة صلة العلاقه المتبادله. فضلاً عن تذكيره Remind المستمر بتلك المنافع التي سيحصل عليها من تعامله التسويقي[1].

وتأسيساً على ذلك فإنه يمكن تعريف الاتصالات التسويقيه على أنها **«تنسيق الجهود الترويجيه والتسويقيه الأخرى لضمان الحصول على الحد الأعلى من المعلومات وخلق التأثير والاقناع لدى الزبائن»**[2]. وهذا التعريف يشير بشكل واضح إلى الجانب الترويجي المركزي للاتصالات التسويقيه الهادفه إلى إيجاد صيغة التواصل مع الجمهور المستهدف وامداده بالمعلومات المناسبه عن المنتجات والأنشطه التي تقدمها. فضلاً عن

سعيها الحثيث حول استقبال أكبر قدر ممكن من المعلومات عن السوق لاعتمادها كأساس في صياغة استراتيجية الاتصالات التسويقيه وقراراتها المتخذه في أعقاب ذلك.

كما عرُفت بشكل أوسع وبمعنى شمولي على أنها **«العمليات الإدارية القائمة على أساس الحوار التفاعلي مع الجمهور المستهدف من خلال تنظيم وتطوير وتقيم سلسله من الرسائل الموجهه نحو المجاميع المختلفه منهم بأتجاه خلق مكانه للمنظمه في ذهنهم»**(3) وهذا التعريف يحتوي على ثلاثة عناصر أساسية لتحديد مفهوم الاتصالات التسويقيه وهي:

1- الحوار Dialog:

يقوم في جوهره على تنظيم عملية الاتصال مع المجاميع المستهدفه من الجمهور وعبر الوسائل المتاحه في الاتصال من قبل المنظمة بأتجاه خلق استجابه لما تقدمه المنظمة من سلع أو خدمات. وقد تكون هذه الإستجابه مُعبر عنها بعملية شراء أو الحصول على معلومات أو أي صوره من صور التفاعل الهادف للوصول إلى معنى معين أو نتيجة.

2- المكانة الذهنية Positioning:

يتمثل بالتأثير الإيجابي الذي تحققه المنظمة من خلال عملية الاتصال بالآخرين، وتتحقق تلك المكانه عندما ترسخ الرساله في ذهنية المستلم لها. وغالباً ما تسعى المنظمة إلى تفعيل هذا العنصر لكونه يمثل عملية الولاء من قبل الجمهور للمنظمه ويعطي مؤشر واضح على نجاح عملية الاتصال التسويقي المتحقق.

3- الاستجابة Response:

وهي رد الفعل الإيجابي من مستلم الرساله المتحققه من خلال الاتصال التسويقي لمعالجة أو حل مشكله تسويقيه كان يواجهها ووجد في هذه الرساله الحل المناسب لها، عبر قيامه بعملية الشراء أو التفاعل معها لأي مبرر كان يراه المستلم متوافق معه.

الاتصالات التسويقية المتكاملة

Integrated Marketing Communication

اختلفت البيئة التسويقية اليوم كثيراً عما كانت عليه لفترة سابقة من الزمن، وبخاصة في مجال الاتصالات التسويقية والأدوات المتاحة في عملية الاتصال هذه. ولعل من أبرزها هو الاستخدام الشائع للإنترنت والبريد الإلكتروني وأنظمة الأطباق الفضائية (الساتلايت) والدوائر التلفزيونية المغلقة...الخ، وهذا يعني بأن البيانات المتاحة أمام المسوق تجاه عملية تحليل السوق وتحديد الأفراد المستهدفين قد أصبحت كبيرة ومتنوعة الاتجاهات، نظراً لتنوع وتعدد السلع والخدمات المتبادلة في السوق، وهذا ما انعكس على تنوع حاجات ورغبات المستهلك. ونتيجة لذلك أصبح من الصعوبة بمكان أن تعتمد ذات الأساليب التقليدية في الاتصال مع الزبائن أو الجمهور المستهدف. فأصبح التنوع في مزيج الاتصالات أساس مهم لمواجهة وسائل المنافسة الجديدة التي فرضت نفسها في السوق وعلى تعاملات الزبائن والجمهور المستهدف.

ولكن برزت هنالك مشكلة رئيسة للمسوقين، حيث على الرغم من امتلاكهم للقدرات التكتيكية والفنية في الاتصال الشخصي مع المجاميع الكبيرة من المستهلكين. إلا أن العديد من تلك الرسائل المستلمة من قبل المستهلكين لا تجد لديهم ذلك التوافق والانسجام مع ما تبغي إليه منظمة الأعمال. وعلى سبيل المثال فإن الأساليب التقليدية المعتمدة في الاتصال كالإعلان، البيع الشخصي، العلاقات العامة .. الخ، وعلى الرغم من تحقيقها نتائج كبيرة ومهمة في الاتصال التسويقي، إلا أنها في النهاية وفي ظل البيئة التسويقية المتغيرة لم تعد قادرة على تحقيق ذلك التواصل المطلوب مع المستهلك، نظراً إلى تلقيه رسائل عديدة ومن جهات وأطراف مختلفة وبأسلوب أسهل وأكثر معاصرة.

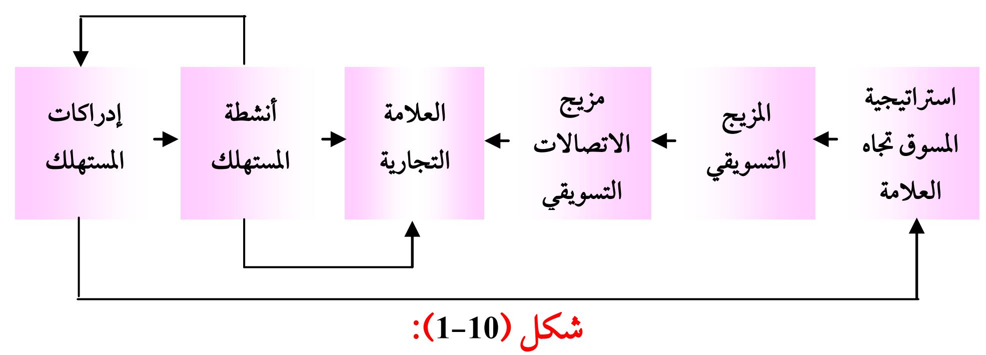
الآن ونحن في البدايات الأولى للقرن الحادي والعشرون فإن الحاجة قد أصبحت واجبة لأن تكون الاتصالات التسويقية أكثر اتساقاً وانسجاماً مع احتياجات ورغبات وتوقعات المستهلك. إذ أصبح التطور التكنولوجي متاح أمام المنتج والمسوق والمستهلك، وبالتالي صار بالإمكان الاتصال ما بين الجميع بشكل مختلف عما كان عليه في السابق وهذا ما أطلق عليه بالاتصالات التسويقية المتكاملة.

والذي يمكن تعريفها على أنها **«التنسيق بين النشاط الترويجي وبقية الجهود التسويقية الأخرى لتعظيم قيمة المعلومات المقدمه والمؤثره في المستهلك»** وهذا التعريف ينطلق من حقيقه جوهريه هي أن الاتصالات التسويقيه في جوهرها هي عملية الترويج وإن خلق التنسيق مع بقية الجهود التسويقية الأخرى والتي يقصد بها بشكل أساسي عناصر المزيج التسويقي تعني عملية التكامل، والتي يكون هدفها في نهاية المطاف تعظيم قيمة المعلومات المقدمه إلى المستهلك والمؤثره فيه، وبالتالي فهي تعبير عن العمليه التبادليه للاتصالات التسويقيه.

وعرفت بشكل موسع وبمعنى آخر على أنها **«عملية التحليل الستراتيجي والاختيار والتنفيذ والرقابه على كافة العناصر المكونه للاتصالات التسويقيه بشكل فاعل وكفؤ واقتصادي للتأثير على مناقلة المعلومات ما بين المنظمة والمستهلك الحالي والمحتمل خارج المنظمة»**[4] حيث يركز التعريف على التوجه الستراتيجي لمعنى الاتصالات التسويقيه المتكامله وانها تحتوي على خطوات التحليل والاختيار والتنفيذ والرقابه الستراتيجية على كافة عناصر الاتصالات التسويقيه، وأن يتم ذلك بشكل فاعل وكفؤ للوصول إلى الهدف المطلوب منها وبأقل قدر ممكن من التكاليف.

ولتطبيق الاتصالات التسويقية المتكاملة من قِبل المنظمة فقد قدما Shoultoz & Lauterborn نموذجهما عام 1993 والذي يقوم على أساس كونه يبدأ من التساؤل عما يفعله المستهلك؟ وماهية أنشطة الشراء التي يقوم بها؟ وإذا ما تم تأشير الإجابة على

ذلك فإنه يمثل المرحلة الأولى لقياس الإعلان والمبيعات والتي تعبر بذات الوقت عن الأهداف المتوخاة من عملية الاتصال التسويقي، وهذا النموذج يتضح في الشكل (1 – 10).



شكل (10-1):

الاتصالات التسويقية المتكاملة باعتماد العلامة التجارية

هذا النموذج يقوم أساساً بالتركيز على تحليل المستهلك أكثر مما هو عليه لعملية تحليل السوق، إلا أنه يفترض في أن يكون التكامل والتنسيق ما بين الأجزاء المتكاملة لعملية الاتصال والسلوك الشرائي لدى المستهلك قائمة وبشكل مشترك مع دراسة السوق. وبنفس الوقت فإنه على المسوق أن يقيم استراتيجية تفاعلية مع السوق ومن خلال العلامة التجارية التي يتعامل بها، والخاصة بالمنتج ويقيس تأثير ذلك على الأنشطة الشرائية للمستهلك.

ويتضح من النموذج بأن هنالك جانبين في عملية الاتصال الأول يتعلق بكيفية تعامل المستهلك مع العلامة، والثاني في كيفية تطوير استراتيجية التسويق من خلال عناصر المزيج التسويقي والاتصالات نحو ترسيخ العلامة التجارية في السوق. وكلاهما يمثلان عملية التخطيط لتكامل الاتصالات التسويقية ومفترضين في هذا الأمر بأن الاتصالات التسويقية المتكاملة تركز على تطوير مزيج الاتصالات التسويقية واستيعاب أنشطة الشراء لدى المستهلك، لتطوير العلاقة مع العلامة التجارية والتي تمثل بتحقيقها الجهد التسويقي المتحقق نحو إدراك المستهلك للسلعة أو الخدمة المقدمة.

التخطيط للاتصالات التسويقية:

تهدف المنظمة بشكل مركزي في عملية الاتصال هو تحقيق تـأثير فاعـل في الطـرف الآخر وخلق قناعة وقبول واستجابة لمضمون ومحتـوى الاتصـال المتحقـق وهـذا أمـر بطبيعة الحال لا يحدث اعتباطاً، بل على وفق عملية مخططة، لأنه هنالك أكثر من رسـالة يتم استلامها وأكثر من طرف مستهدف من عملية الاتصال، وأكثر من معلومة يتطلب نقلهـا إلى الآخـرين، فضـلاً عـن وجـوب الاسـتجابة الدقيقـة لكـل ذلـك وغـيره في عملية الاتصال.

عليه أصبحت مسألة تنمية مهارات الاتصال والتخطيط لعملية الاتصال مـن بـين أبرز واجبات المسؤولين عن الاتصالات التسويقية في المنظمة. وذلك من خلال اختيار الأدوات المناسبة في الاتصال، وإيجاد المزيج الملائم مـا بـين تلـك الأدوات وصـولاً إلى الأهداف المتوخاة من عملية الاتصـال. وهـذا لا يـتم اعتباطـاً بـل مـن خـلال اعـتماد التخطيط والتخطيط الستراتيجي للاتصالات التسويقية.

ولعل خير اسـتقراء لعمليـة التخطـيط السـتراتيجي هـو النمـوذج الـذي اقترحـاه (Murray & Odriscal 1996) والذي يرمز له اختصاراً SOSTAC (حيـث كـل حـرف يمثل مصطلح أو لجزء من خطوات التخطيط) والذي يمكـن تبنيـه في عمليـة التخطـيط للاتصالات التسويقية. إذ ينصب على رسم الستراتيجية والتكتيك مـن خـلال اسـتقراء رسالة وأهداف المنظمة، ومن ثم تنفيذها والرقابة عليها، وهذا النموذج يتمثل في الإجابة على التساؤلات التالية لكل خطوة من خطوات الاتصالات التسويقية وهي[5]:-

1- الحالة Situation والتي تعني أين نحن الآن؟

2- الهدف Objective ما هو الفعل الذي نرغب بتحقيقه؟

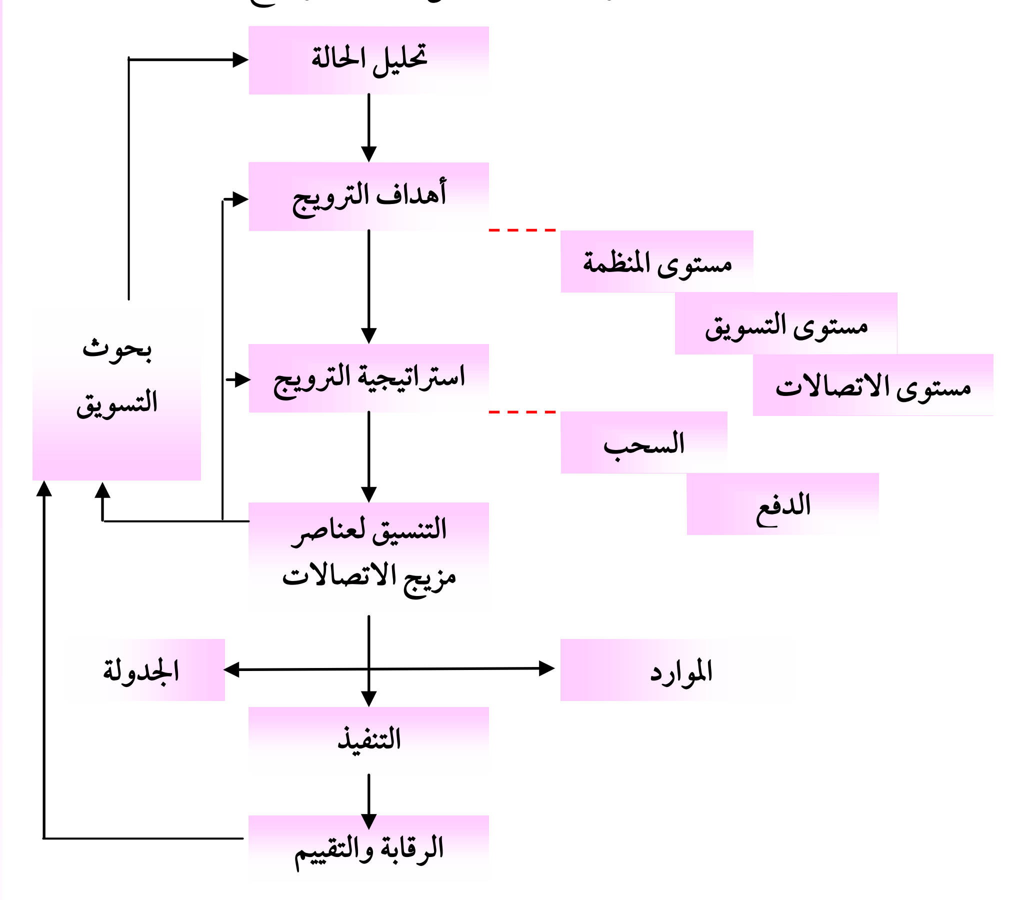
3- الستراتيجية Strategy كيف يمكن أن نقوم بذلك؟

4- التكتيك Tactics ما هي تفاصيل الستراتيجية؟ ما هي أدوات الاتصـال التـي يجب استخدامها ومتى؟

5- الفعل Action ما هي تفاصيل التكتيك؟ ما هي الخطوات المطلوبة لجعل كل أداة موضع التنفيذ؟

6- الرقابة Control كيف نعرف أين وصلنا نحن ومتى ذلك؟

وهذه الخطوات يمكن تطبيقها في أي مستوى تخطيطي للمنظمة وليس حصراً على المستوى الأعلى للمنظمة (الكلي) بل يمكن تنفيذه على مستوى التخطيط الستراتيجي التسويقي، والتخطيط للاتصالات التسويقية، ولكن من أجل تحقيق نظرة شمولية لعملية التخطيط للاتصالات التسويقية فإن الشكل (10-2) يوضح ذلك.



شكل (10-2):

نموذج التخطيط لعملية الاتصالات التسويقية

هذا النموذج ولغرض تطبيقه فإنه يتطلب أن تعمل أجزاءه بعضها مع بعض وبشكل متناسق ومنطقي مع الهدف من قرارات الاتصالات التسويقية والترويج والتي تنصب نحو إيصال المعلومات إلى الأطراف المعنية فيها. والشيء الأساسي والمهم في هذا النموذج وعمله في التخطيط للاتصالات التسويقية هو تحقيق الربط Link ما بين أجزاءه وتحقيق التكامل Integrated المطلوب مع بقية الأنشطة الأخرى، سواء كانت التسويقية منها أو غير التسويقية في المنظمة وخارجها. وكذلك من المفيد الإشارة إلى أن خطوط الاتصالات التسويقية ليس بالضرورة أن تكون مستقيمة ما بين عناصر عملية التخطيط، بل تقوم على الأساس التفاعلي الجمعي في إنجاز الاتصال التسويقي.

الأهداف الستراتيجية للاتصالات التسويقية:

تمثل الأهداف الستراتيجية للاتصالات التسويقية وتحققها مؤشر مهم لمدى دقة وسلامة الأداء التسويقي نحو بلوغ الأهداف الستراتيجية الموضوعه أساساً للمنظمة ككل. على إعتبار أن تحقيق الأهداف الجزئية يصب في الأهداف الكلية، فما يتم تحقيقه من نجاحات في الحملة الترويجية والإعلانات الموجهه للمستهلك سينعكس على زيادة المبيعات وتحقيق الأرباح فضلاً عن الحصة السوقية ومواجهة المنافسين. وبقدر تعلق الأمر في جانب الاتصالات التسويقية والترويج فأنه يمكن تحديد أهدافها بالآتي[6]:-

(1) خلق الإدراك Create Awareness :

الهدف المباشر للاتصالات التسويقة هو أن تخلق إدراك لدى المستهلك عن المنتج الجديد الذي تطرحه الشركة في السوق لكي يتم استقباله وتبنيه من قبل الجمهور بسرعه. وبالتالي تستطيع الشركة أن تتجاوز مرحلة التقديم ضمن دورة حياة المنتج بسرعة أكبر لكي لا تبقى تتحمل تكاليف إضافية وتنتقل إلى مستوى تحقيق الأرباح. وكما فعلت على سبيل المثال شركة فولكس واكن Volkswagen عندما أنفقت ما يقرب من (45) مليون دولار في حملتها الترويجية في الولايات المتحدة الأمريكية على نموذج

سيارتها الشهير الخنفساء Beetle والتي شملت الاعلانات في مختلف وسائل النشر والإعلان وأساليب الترويج المختلفه.

(2) تحفيز الطلب Stimulate Demand :

ويتمثل بتشجيع الجمهور على التقدم لشراء المنتج أو التعامل معه، لذلك فأن المنظمة ستركز في اتصالاتها التسويقية على إعلام المستهلك بماهية المنتج، وكيفية استخدامه، وما هي المهام أو المزايا التي يقدمها قياساً بغيره من المنتجات، وأين يمكن شراءه وأماكن توزيعه، أكثر مما يتم التركيز على العلامه التجاريه. فعلى سبيل المثال عندما دخلت أول شركة لإنتاج أجهزة DVD (أجهزة عرض الأفلام على الأقراص المدمجة) فقد ركزت في عملية تحفيز الطلب على المنافع والمزايا التي يحتويها لمستخدميه أكثر مما ركزت على علامته التجاريه.

(3) التشجيع على تجربة المتج Encourage Product Trial :

عندما تسعى الشركة إلى إيصال المشتري إلى مرحلة تبني المنتج، فأنه من المناسب ابتداءاً أن تخلق لديه الاهتمام بالمنتج عبر إستخدام الوسائل الترويجية المختلفه. وبما فيها تقديم النماذج المجانية بهدف تشجيعه على إستخدام المنتج وتجريبه للحكم عليه وتجاوز مخاطر الندم في شعور مرحلة ما بعد الشراء، ولغرض المطابقة مع فحوى ومضمون الرسالة الترويجية التي تمت عبرعملية الإتصال.

(4) ولاء المستهلك Customer Loyal :

يكون في الغالب أمام المشتري العديد من المنتجات البديله أو العلامات التجارية لذلك المنتج الذي يرغب في الحصول عليه، ولكن تجريب المنتج والتعرف على خصائصه وصفاته ومن خلال عملية الاتصال التسويقي، تمكنه من إقرار العلامة التجارية لذلك المنتج الذي يعتقد بأنه يحقق ويستجيب لحاجاته ورغباته. وعند ذلك فإن ولاءه للمنتج أو العلامه التجاريه ستصبح ممكنه طالما كانت تلك العلامه تحقق له

قيمه Value وتعطي مؤشر أيضاً لقوة العلامه قياساً بالعلامات الأخرى للمنتجات البديلة. فعلى سبيل المثال إن شراء المستهلك لساعة من علامة Rolex لا تعني حصوله على ساعة لمعرفة الوقت من خلالها، بل هي تمثل قيمة معنوية يحصل عليها المشتري من خلال التمييز لهذه العلامه قياساً بالعلامات التجارية للساعات الأخرى.

(5) مواجهة الجهود الترويجية للمنافسين

وهذه أحد أهم الأهداف الستراتيجية للاتصالات التسويقية والتي تتمثل باستخدام وسائل الترويج المختلفة لمواجهة الآثار التنافسيه المترتبة على برامج المنظمة الترويجية وإتصالاتها مع السوق. لذلك تكون العمليات المتعلقة بالإتصالات التسويقية على وفق هذه الحاله تنصب نحو منع المنافسين من اقتطاع حصة من مبيعات الشركة في السوق التي تعمل بها ودون أن تهدف إلى زيادة المبيعات على أقل تقدير في ظل حالة السوق التنافسيه القائمة.

المزيج الترويجي Promotion Mix :

سبق الإشارة في القول بأن جوهر الاتصالات التسويقية يتمثل في المزيج الترويجي الذي يمثل الأداة المادية في إيصال الفكره أو التأثير المطلوب إلى السوق والجمهور المستهدف. وتتمثل عناصر المزيج الترويجي الرئيسه بالآتي:-

(1) الإعلان Advertising

يحتل الإعلان مكانه متميزة ضمن المزيج الترويجي، بل أن أهميته تصل في بعض الأحيان إلى أن يراه البعض بكونه الكلمة المرادفه للترويج، نظراً للعمق التأريخي لهذا النشاط قياساً بالأنشطة الترويجية الأخرى ضمن المزيج. وقد عرف على أنه **«الوسيلة غير الشخصية لتقديم البضائع والخدمات والأفكار بواسطة جهة معلومه ومقابل أجر مدفوع»** وإذا ما أردنا أن نشير إلى أهمية هذا النشاط ودوره الستراتيجي في الاتصالات التسويقية فيمكن الإشارة إلى أنه انفق من قِبَل الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية

عام 2001 ما يقرب من 250 مليار دولار، وأن الشركات تخصص ما يعادل 2.5٪ لكل دولار من المبيعات ليتم إنفاقها على الإعلان، وأن عدد العاملين في مجال الإعلان فيها يقرب من ½ نصف مليون شخص، وأنفقت شركة جنرال موترز General Motors لصناعة السيارات عام 1998 أكثر من (3) ثلاث مليارات دولار، وأنفقت شركة ماكدونلدز لوجبات الأكلات السريعة 22٪ من مبيعاتها المتحققه بذات العام على النشاط الإعلاني لها.

وإستراتيجياً فأن الإعلانات يمكن أن توجه نحو المنتج الذي تتعامل به المنظمة أو تسوقه لأول مرة إلى السوق لخلق الطلب عليه وزيادة حجم المبيعات، أو توجهه نحو المنظمة ذاتها لخلق صورة إيجابية عنها لدى الجمهور الذي يتعامل معها أو من المحتمل أن يتعامل معها. وتنتهج أنماط مختلفة من الإعلان وعبر وسائل متعدده ويمكن أن نحدد تلك الإعلانات بالإعلان الإخباري Information والذي ينصب نحو التعريف بالمنتج الجديد وخلق الإهتمام به وتحفيز الطلب عبر عرض المزايا والمنافع التي يحققها. وكذلك الإعلان التنافسي Competitive والذي يمثل أسلوب متقدم في الإعلان لمواجهة المنافسين تبعاً إلى موقع المنتج ضمن دورة حياته وبأتجاه خلق تفضيلات لدى المستهلك وتغير إدراكاته وتشجيعه على تبني علامة المنتج الذي تتعامل به الشركة. وكذلك الإعلان التذكيري Reminder الذي تسعى الشركة من خلال أعتماده وبخاصة ضمن مرحلة الإنحدار في حياة المنتج إلى تذكير المستهلك بمزاياه وما يمكن أن يحققه من فوائد.

(2) ترويج المبيعات Sales Promotion :

وهي إحدى وسائل الاتصال التسويقي المهمه والتي تضيف قيمة للطرف الآخر وتحقق تأثير سريع لعملية الشراء، وقد يكون هذا الطرف المستهلك النهائي أو الموزع أو الوسيط أو جميعهم بوقت واحد. لذلك تعد هذه الوسيله من الأساليب الرئيسه لتحقيق تفاعل ومنافع مشتركه لجميع المتعاملين. وقد عرفت على أنها **«تلك الأشياء المتنوعه التي تحتوي على مجموعة من الأدوات المحفزه والتي صممت لأن يكون**

تأثيرها سريع وقصير الأمد لغرض الإسراع في تحقيق عملية الشراء للسلع أو الخدمات من قِبلَ المستهلك أو التاجر»[7]. وهذا يعني بأن أسلوب ترويج المبيعات لا يعتمد على نمط واحد في عملية الترويج، بل هناك تنوع وتعدد في الوسائل المستخدمه والهادفة إلى خلق تأثير سريع وفعال في الجمهور المستهدف. وقد تكون من بين أبـرز هـذه الأدوات الترويجية هي كوبونات المبيعات Coupons الجوائز Premium، التنزيلات Rebates، النماذج Sample سحوبات اليانصيب Sweepstakes السماحات Allowances والخصومات Discounts ... الخ، وهذه الأدوات يمكن توجيهها نحو المستهلك أو أستخدامها في التعامل مع الوسطاء.

(3) البيع الشخصي Personal Selling:

من الخطأ الأعتقاد بأن البيع الشخصي تنحصر حدوده في العملية البيعيه فقط، بـل تمتد إلى دوره الترويجي المؤثر في تنشيط المبيعات وتحفيز الزبائن على تحقيق عملية الشراء، سواء كان لأفراد أو منظمات على اختلاف أشكالها سواء كانت صناعية أو تجارية أو خدمية. بل أن الأمر لا ينحصر فقط في حدود منظمات الأعمال الهادفه للربح، إنما يمتد إلى المنظمات غير الهادفه للربح، كما هو الحال في حاجة الجامعات إلى قدره بيعيه لكسب وتحفيز الطلبه في الإنتساب إليها وبخاصة المتميزين منهم سواء كان في قدراتهم العلمية أو الرياضية أو الفنيه ... إلخ.

ولا ينحصر البيع الشخصي في نمط واحد، بل يتنوع ويتمايز بأختلاف الأطراف التي يتم الأتصال بها وخصوصية المنتج الذي يتم التعامل به والمؤثرات البيئيه المحيطة بالسوق التي تعمل بها المنظمة. ويتم ذلك عبر إستخدام المحادثة الشخصيه المباشره أو عبر الإستخدام المتنوع من وسائل الإتصالات التسويقيه المختلفه. وليكون البيع الشخصي بمثابة أداة الربط بين المنظمة والمجتمع بشكل عام، حيث عن طريق القوه البيعيه تصل المنتجات إلى المستهلكين ومن خلالهم يتم نقل الأفكار والإحتياجات إلى

المنظمة. وبالتالي يمكننا القول بأن القوه البيعيه ستكون المسؤوله وبشكل كبير عن إنجاز وتنفيذ إستراتيجية التسويق في جانبها البيعي في السوق المستهدف، لكونها الأداة التنفيذية في السوق وهي المسؤوله عن علاقة المنظمة مع المستهلكين أو الوسطاء.

ويمكن تعريف البيع الشخصي على أنه **«أسلوب ذو إتجاهين في الاتصال بين البائع والمشتري وبشكل مباشر لتحقيق التأثير المناسب بالفرد أو المجموعة المستهدفه من عملية البيع»**[(8)]. وهذا التعريف يشير في مضمونه على الدور التفاعلي الذي يمثله هذا النشاط في علاقة المنظمة مع الطرف الآخر، والذي يقوم على مبدأ التأثير الإيجابي والإقناع لتحقيق عملية الشراء للمنتج الذي تتعامل به المنظمة. وإذا ما أردنا أن نشير إلى أهمية هذا النشاط ودوره الستراتيجي في مجال الاتصالات التسويقية فيمكن القول أن عدد العاملين في الولايات المتحدة الأمريكية في هذا النشاط يبلغ بحدود (11) أحد عشر مليون شخص، ويحقق كل واحد منهم متوسط مبيعات سنوية تقدر بحدود (1) مليون دولار، مقابل انفاق متحقق في الشركات قدره (140) مليار دولار على إنجاز عمليات البيع الشخصي[(9)].

(4) العلاقات العامة Public Relation :

أخذت العلاقات العامة دوراً وأهمية كبيرة ومتزايده في السنوات الأخيره بعمل المنظمات وبشكل واضح، حيث إزدادت عدد المنظمات التي أعتمدت هذا النشاط لتصل إلى ثلاث منظمات من كل أربع منظمات عامله في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك لكون العلاقات العامة يمكن أن تلعب دور كبير وإستراتيجي في إتصالات المنظمة الخارجية والداخلية وبعلاقاتها مع مجمل المنظمات العامله في ذات الصناعة أو خارجها. فضلاً عن كونها لم تعد حكراً على مجال معين من الأعمال، بل أنها تستخدم في المنظمات العامه والخاصه بمختلف أشكالها وتنظيماتها.

وترتبط العلاقات العامه بشكل مباشر مع إستراتيجية الاتصالات التسويقية، وذلك

من خلال كونها أساساً أحد عناصرها الرئيسه. وشأنها بذلك شأن الإعلان أو ترويج المبيعات أو البيع الشخصي- أو غيرها من العناصر الأخرى، وتقوم العلاقات العامه بجوهرها على تبادل الآراء وتحليل الإتجاهات للرأي العام وسالكه بذلك إتجاهين هما:-

الأول يتمثل بالإتصال الصادر من المنظمة إلى المجتمع والذي يقوم على أساس إعلامهم عن نفسها والأنشطة التي تقوم بها لخلق صوره موجبه لديهم عنها، فضلاً عما تقدمه من منتجات مختلفه وبشكل صادق وأمين وعبر وسائل الاتصال المتاحة.

الثاني وهو بالعكس يكون من المجتمع إلى المنظمة، وذلك عندما تقوم بنقل آراء ووجهات نظر المجتمع وسواء كان ذلك بمضمون نشاط المنظمة أو ما تطمح إليه من حاجات وبأسلوب علمي وأن يقود إلى تحقيق فعل تصحيحي لمسار عمل المنظمة.

وعلى ضوء ذلك يمكن تعريف العلاقات العامه على أنها **«كافة أشكال التخطيط للاتصالات سواء كان داخل المنظمة أو خارجها وفي علاقاتها مع جمهورها العام حول موضوع أو هدف معين يتطلب إنجازه ومن خلال فهم مشترك بينهما»**[(10)]. وهذا التعريف يشير في مضمونه إلى كونه نشاط قائم على أساس التشاور والتخطيط والإسناد وليس العمل العفوي القائم على الصدفه أو الإحتمالية، كما أنه يحقق فهم مشترك وذو إتجاهين وتبادل في الإتصالات بين المنظمة وجمهورها. فضلاً عن كونها تستند إلى توجه فلسفي إستراتيجي قائم على تعزيز دور المنظمة في مسؤوليتها الإجتماعية تجاه حاجات ومتطلبات المجتمع العامة.

استراتيجية الاتصالات التسويقية:

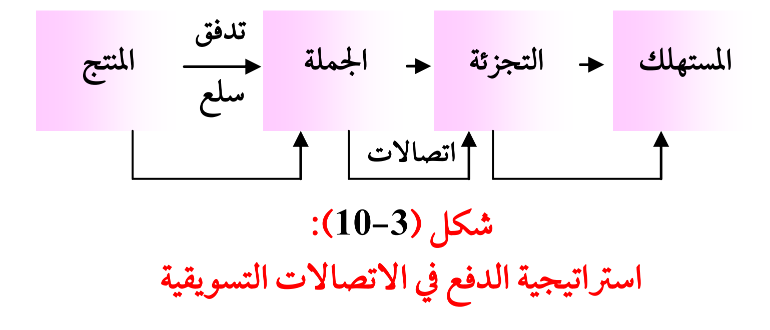
سبق الإشارة إلى العمق الإستراتيجي للإتصالات المتكاملة في عمل المنظمة، وذلك من خلال تأشير دورها في الاتصالات داخل المنظمة بين جميع الأقسام والوحدات فيها، وكذلك الاتصالات خارج المنظمة التي تكون المحور الذي ترتكز عليه بقية الأنشطة والوظائف التسويقية والإدارية المختلفة في تفاعلها مع البيئة

الخارجية المحيطة بها.

وعليه يمكن أن يؤشر هنا نوعين من استراتيجيات الاتصال التسويقي والتي تعتمدها المنظمة وفي علاقتها مع الجمهور أو الأطراف المتعاملة مع القناة التسويقية وهما:

1- استراتيجية الدفع Push Strategy:

توضح هذه الستراتيجية في الشكل (10-3) حيث تقوم على أساس كون المنتج (المصنع) يركز جهوده في الاتصال بالمحطة التالية له والمتمثلة بتجار الجملة وموضحاً منتجاته المعروضة من حيث خصائصها ومواصفاتها والشروط المترتبة في عمليات البيع والمزايا المتحققة منها .. الخ. والذي يقوم هذا بدوره في الاتصال ببائع التجزئة (المفرد) بصورة مباشرة أو من خلال وكلاء البيع (الوسطاء) أو مندوبي المبيعات. والذين يقومون بدورهم في الإتصال بالمستهلك النهائي وعبر وسائل الاتصال المباشرة أو العرض عند نقطة الشراء أو أي أسلوب آخر ممكن أن يؤمن الاتصال وإيصال الرسالة الترويجية لهم.

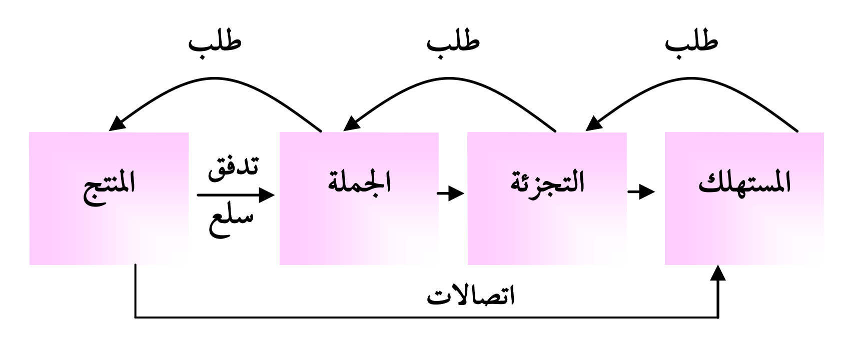


شكل (10-3):
استراتيجية الدفع في الاتصالات التسويقية

ومن أسباب استخدام هذه الستراتيجية في عمليات الاتصال التسويقي هو تعميق الولاء مع الأطراف التي يتعامل معها ولكل محطة تسويقية مع المحطة التي تليها أو تسبقها بصورة مباشرة أو غير مباشرة. كما أن طبيعة السلعة وخصوصيتها تحكم في إستخدام هذه الستراتيجية، فضلاً عن الحدود الجغرافية الضيقة التي تعبر عن الأبعاد التي تتعامل بها المنظمة وأي كان شكلها وحجمها التسويقي.

2- استراتيجية السحب Pull Strategy :

يمكن أن توضح ميكانيكة عمل هذه الستراتيجية بالشكل (4-10) والتي تقوم في جوهرها على أساس اتصال المنتج الذي يمثل الحلقة الأولى في عملية الاتصال (المرسل) بالطرف الأخير منها والمتمثل بالمستهلك (المستلم) عبر وسائل الاتصال التسويقية الواسعة الانتشار (الإعلان، ترويج المبيعات، البريد المباشر، ... الخ) لحث المستهلك بطلب السلعة من تاجر المفرد والذي بدوره يطلبها من تاجر الجملة أو الوسطاء وصولاً إلى المنتج.



شكل (4-10):
استراتيجية السحب في الاتصالات التسويقية

فهذه الستراتيجية تقوم على أساس خلق الطلب لدى المستهلك وتعميق العلاقة معه لحثه على اتخاذ سلوك شرائي بالاتصال مع أقرب نقطة بيعية يمكنه الاتصال بها. وهذا ما يتطلب أن يكون هنالك إعلان مكثف أو أي نشاط ترويجي آخر وبخاصة فيما يتعلق بالمنتجات الجديدة المطروحة في السوق، وتستخدم هذه الستراتيجيات في الغالب للسلع الإستهلاكية ذات الهامش الربحي القليل للوحده الواحدة فضلاً عن سرعة دوران السلعة، وكما هو مثلاً بالنسبة للسلع الإستهلاكية سهلة المنال وسلع التسوق المختلفة فضلاً عن الخدمات الشائعة الاستخدام أيضاً.

العوامل المؤثرة في المزيج الترويجي:

تعترض عملية اختيار عناصر المزيج التسويقي من قبل الإدارة الكثير من الصعاب والمشاكل، إذ ليس من السهل أن تعرف وبشكل دقيق جداً أي من العناصر الترويجية يمكن أن تؤدي الهدف المتمثل بزيادة المبيعات وتحقيق المستوى المناسب من الأرباح وكذلك الحال في تقدير النفقات والتأثير الذي يمكن خلقه بذلك العنصر الترويجي أو غيره وعليه يمكننا أن نحصر في أدناه بعض العوامل التي من شأنها أن تؤثر في اختيار عناصر المزيج التسويقي ومنها[11]:

1- السوق المستهدف:

من الحقائق المعروفة بأن الإدارة المسؤولة عن النشاط الترويجي في اتخاذها للقرار تتأثر بشكل كبير بطبيعة السوق الذي تتعامل معه ولعل هذا التأثير ينحصر في:

أ- المدى الجغرافي للسوق:

ونعني بها المساحة الجغرافية التي تتضمنها الأسواق التي تتعامل معها المنظمة فإذا كانت الأسواق التي تم التعامل معها بالمستوى المحلي، فإن الأساليب الترويجية المعتمده ستختلف تماماً عما يمكن اعتماده فيما إذا كانت السوق خارج الحدود المحلية.

ب- كثافة السوق:

وتتمثل بالآتي:

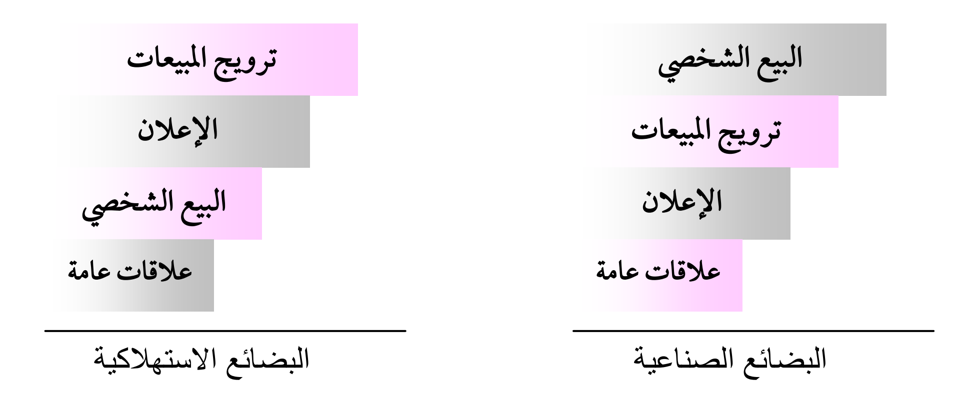
- عدد الأفراد المتعاملين في ذلك السوق فإذا كان عددهم صغير فإنه يمكن اعتماد أسلوب البيع الشخصي. أما إذا كان العدد كبير، فإنه يستخدم الإعلان كأساس في الترويج لصعوبة تحقيق الاتصال مع هذه الأعداد الكبيرة وبشكل شخصي.
- الخصائص التي يمتاز بها الأفراد المتعاملين في ذلك السوق، وفيما إذا كانت موحدة أو متباينة.

جـ- خصائص المشتري:

ويقصد بها الخصائص التي يمتاز بها ذلك المشتري الذي تتعامل معه فإذا كان مستهلك فإن الأساليب الترويجية المعتمدة معه ستختلف تماماً عما إذا كان مستعمل صناعي. إذ أن الأخير يعتمد على البيانات، والمعلومات الدقيقة والمشاهدة الميدانية والتجريب إن استلزم الأمر، كي يتم عقد صفقة الشراء.

2- طبيعة المنتج:

تختلف البضائع الاستهلاكية عن البضائع الانتاجية كثيراً سواء كان ذلك من حيث الخصائص التي تميزها أو الهدف من استخدامها. إلا أن ما يهم في هذا الموضوع هو الاختلاف في الأسلوب الترويجي المعتمد لكل منهما، والأهمية النسبية الكلفوية لكل نشاط يمكن إعتماده فيما يتعلق بذلك المنتج وبطبيعته. وكما يتضح ذلك في الشكل[12] (10-5):



شكل (5-10):

الاختلاف النسبي في استخدام عناصر المزيج التسويقي حسب طبيعة المنتج

حيث يتضح بأن سوق السلع الإستهلاكية يقفز في مقدمتها استخدام أسلوب ترويج المبيعات ومن ثم الإعلان ومن ثم البيع الشخصي في المرتبة الثالثة من حيث الإنفاق النسبي على الاستخدام من قِبل المنظمات.

أما في سوق السلع الصناعة فالأمر يختلف، حيث يقفز البيع الشخصي إلى المرتبة الأولى في استخدامه لإنجاز النشاط الترويجي ومن ثم ترويج المبيعات والإعلان يأتي في المرتبة الثالثة.

ويتضح أيضاً أن العلاقات العامة تأتي في كلا السوقين في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية للكلف في إستخدامها كنشاط ترويجي ضمن عناصر المزيج الترويجي.

3- المرحلة في دورة حياة المنتج:

سبق وأن تم عرض الموضوع في الفصل السابق عند الحديث عن دورة حياة المنتج.

وخلاصة القول بأن المنتج عندما يكون في مرحلة التقديم فهو بحاجة إلى المزيد من الجهد الترويجي لتثبيت وجوده في السوق وباعتماد كثافة ترويجية في الأساليب المستخدمة. وتبدأ المرحلة اللاحقة تتابعاً لينخفض حجم النشاط الترويجي

والستراتيجيات المعتمدة في كل مرحلة بما يتوافق مع طبيعية المنافسة القائمة وحدود تأثير المرحلة على العوائد والكلف المتحققة فيها.

4- التخصيصات المالية المتاحة:

تعتبر التخصيصات المالية المرصدة للنشاط الترويجي ذو أثر كبير ومهم في ممارسة واستخدام العناصر الترويجية. وعلى العكس من ذلك عندما تكون التخصيصات محدودة، فإن مستوى النشاط سينحصر في حدود معينة وضيقة. وعليه فإن الأموال المرصدة وبما يتناسب مع حجم النشاط المطلوب سيمكن إدارة الترويج من استخدام أكثر من عنصر ترويجي متاح، سواء كان في مجال الإعلان أو الترويج للمبيعات أو البيع الشخصي. وكذلك فإن توفر هذه التخصيصات واستخدام مثل هذه العناصر الترويجية سيتيح الفرصة لأدارة المنظمة في الإنتقال من المحيط المحلي إلى المحيط الخارجي.

فاعلية الاتصالات التسويقية:

تستطيع إدارة المنظمة بعامة وإدارة التسويق بخاصة أن تقيم وتقيس فاعلية الاتصالات التسويقية المتكاملة المتحققة في المنظمة من خلال الرجوع إلى الجوانب أو المجالات التالية(13):

1- تدقيق الموازنة المالية المرصدة من قِبَل المنظمة إلى الاتصالات التسويقية وما تم إنفاقه فعلاً على هذا النشاط ويتم احتساب ذلك الإنفاق وبشكل دقيق على فقرات محددة تتمثل في:

- أدوات الاتصال المستخدمة ووسائل الترويج المعتمدة في ذلك.
- المنتجات التي كانت محور الاتصال والترويج لها.
- مقدار الإنفاق المتحقق على المنتج وفي مختلف مراحل حياته، ونسبة ذلك قياساً إلى بقية المنتجات الأخرى أو لإجمالي ما أنفق في مرحلة سابقة.

- ماهية التخصيصات المالية الممكن تحديدها مسبقاً لتطوير وسائل الاتصال التسويقي المعتمدة.

2 -اعتماد الأساليب الكمية المناسبة لقياس مستوى فاعلية نظام الاتصالات التسويقي في التأثير على سلوك المستهلك الشرائي ويمكن اعتماد مؤشر العائد على الاستثمار (ROI) Return On Investment كأساس مهم في قياس نتائج الجهد المتحقق في الإتصال قياساً بالكلف الاستثمارية في مجال الاتصالات التسويقية.

3 -بناء وتطوير قاعدة بيانات لإدارة وفهم العلاقة بين المنظمة وزبائنها وهم المستهلكين، العاملين، المستثمرين، المشترين، ... الخ، وأن يتم ذلك في كل خطوات الخطة المعتمدة في الاتصالات التسويقية.

4 - تحديد نقاط الالتقاء التي تكون بها المنظمة مع الآخرين، وعلى أساس المنتج الذي تتعامل به لصياغة الرسالة المطلوبة إيصالها وبالشكل المناسب، والتأكيد على التساؤلات المتعلقة بمتى When وأين Where وكيف How يريد أو يرغب المستهلك بذلك.

5 -تحليل الاتجاهات العامة في البيئة المحيطة بالمنظمة لإقرار مكامن القوة والضعف في كل الوظائف المعتمدة في نظام الاتصالات التسويقية واستخدام كل ما متاح من المزيج الترويجي للوصول إلى تحقيق الأهداف التسويقية المخططة.

6 -إيجاد نوع من التكامل في خطط الاتصالات التسويقية المعتمدة في السوق الحالي الذي تعمل به المنظمة وما يحتمل أن تدخل به مستقبلاً إلى أسواق أخرى.

7 -وجوب اعتماد المقاييس الكمية والنوعية لتقييم كافة الوسائل المعتمدة في

الاتصالات التسويقية وأنشطة الترويج المختلفة.

8 -قياس مدى التكامل ما بين أنشطة الاتصالات التسويقية والأنشـطة الإداريـة المختلفة داخل المنظمة أو خارجها ومستوى إسـهامها في تحقيـق السـتراتيجية الكلية للمنظمة.

أسئلة الفصل العاشر

س1- ما المقصود بالاتصالات التسويقية؟ عرفها وبين متضمنات ذلك التعريف؟

س2- ماذا تعني الاتصالات التسويقية المتكاملة؟ عرفها واشرح مضمون التعريف؟

س3- اشرح مضمون نموذج الاتصالات التسويقية المتكاملة باعتماد العلامة التجارية؟ واستخدم الشكل في التوضيح؟

س4- ما المقصود بنموذج SOSTAC للتخطيط للاتصالات التسويقية؟ إشرح مضمونه (خطواته)؟

س5- ما هي الأهداف الستراتيجية التي تسعى لتحقيقها منظمة الأعمال في اعتماد استراتيجية الاتصالات التسويقية؟ إشرحها.

س6- بَيّن أهمية الإعلان كجزء من المزيج الترويجي؟

س7- بَيّن أهمية ترويج المبيعات كجزء من المزيج الترويجي؟

س8- عَرف وبين أهمية البيع الشخصي كجزء من المزيج الترويجي؟

س9- عَرف وبَيّن دور وأهمية العلاقات العامة كجزء من المزيج الترويجي؟

س10- اشرح استراتيجيتي الاتصالات التسويقية؟ واستخدم الشكل في توضيحهما؟

س11- بين مضمون العوامل المؤثرة في اختيار المزيج الترويجي في منظمة الأعمال؟

س12- كيف يمكن قياس فاعلية الاتصالات التسويقية؟

ش

قائمة المصطلحات

Marketing Communication	الاتصالات التسويقية	Sales promotion	ترويج المبيعات
Integrated Marketing Communication	الاتصالات التسويقية المتكاملة	Coupons	الكوبونات
Persuade	اقناع	Premium	الجوائز
Remind	تذكير	Rebates	التنزيلات
Inform	اعلام	Sample	نماذج
Dialog	الحوار	Sweepstakes	سحوبات اليانصيب
Postioning	المكانه الذهنية	Allowances	السماحات
Response	الاستجابة	Discounts	الخصومات
Create awareness	خلق الادراك	Personal selling	البيع الشخصي
Stimulate demand	تحفيز الطلب	Public Relation	العلاقات العامة
Product trial	تجربة المنتج	Push Strategy	استراتيجية الدفع
Customer Loyal	ولاء المستهلك	Pull Strategy	استراتيجية السحب

ش

Promotion Mix	مزيج الترويج	Advertising	الاعلان
Advertising informative	الاعلان الاختياري	Advertising Competitive	الاعلان التنافسي
Advertising Reminder	الاعلان التذكيري		

المصادر المعتمدة للفصل العاشر

1) البكري، ثـامر، الاتصـالات التسـويقية والـترويج، مصـدر سـابق، 2006، ص65.

2) Pride & Ferrell, Op. cit., 2006, P. 432.

3) Fill, Chris, Marketing Communication, 2nd ed, Prentices – Hall, Europe, 1999, P. 14.

4) Smith, Paul, et al Strategic Marketing Communication, 5th ed, Kogon page limited, UK, 2000, P. 165.

5) Ipid, P. 59.

6) Pride & Ferrell, Op. cit., 2006, P. 437.

7) Kotler, Op. cit., 97, P. 661.

8) Berkowitz, et al,, Op. cit., 2000, P. 550

9) Futrell Shaeles, Fundamentals of selling , 4th ed, Irwin, 1993, P. 8.

10) Lancaster & Reynolds, Op. cit., 1998, P. 269

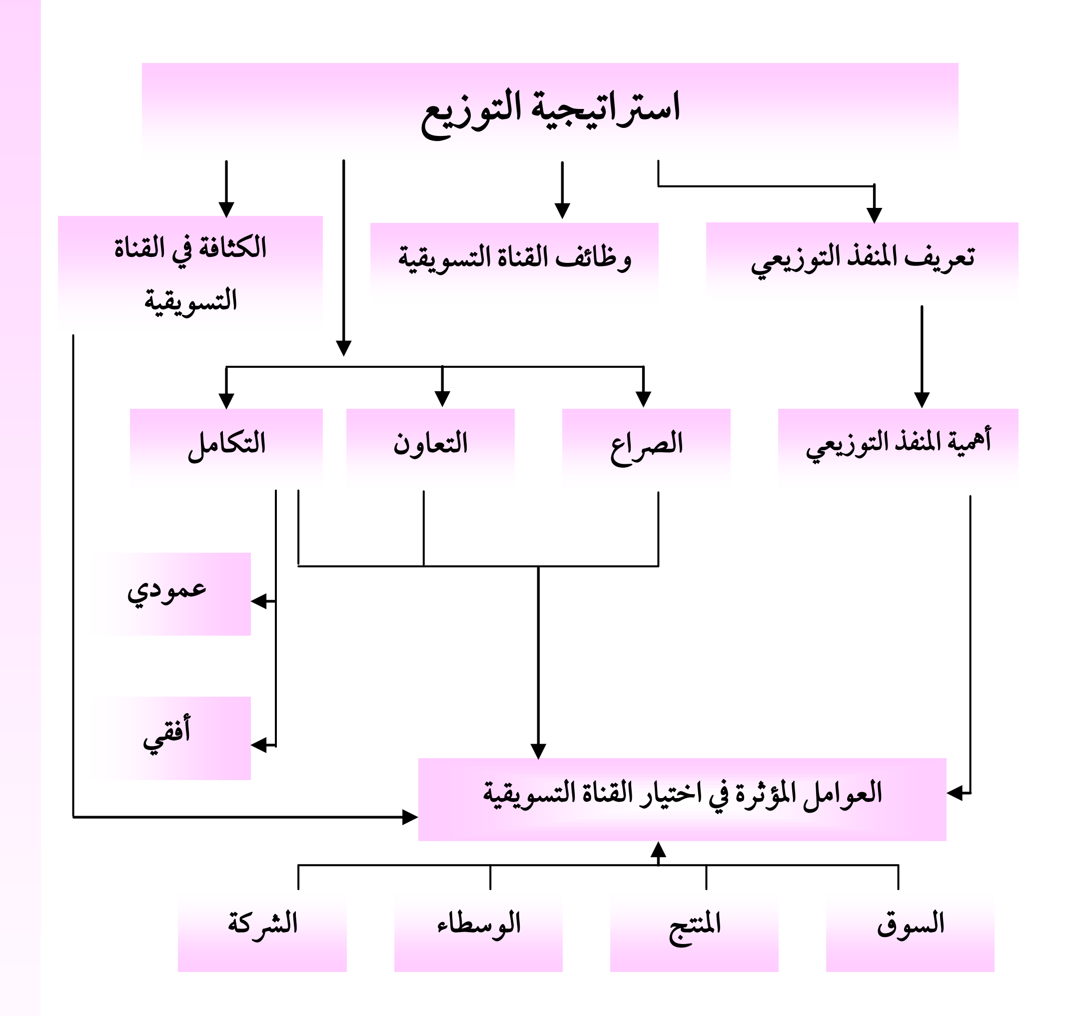
11) Stanton, et al, Op. cit., 1997, P. 447

12) Kotler, Op. cit., 1997, P. 626.

13) I pid, P. 631

الفصـــــــــــــــــــــــــــل الحـــــــــــــــــــــــــــادي عشرـــــــــــــــــــــــــــ

هيكلية الفصل الحادي عشر



استـــراتيجية التـــــوزيع

Distribution Strategy

الطموح الأكبر لمنظمات الأعمال هو أن ترى منتجاتها في متناول أيدي المشترين وأن تصل إليهم بالشكل الذي ترجوه المنظمة، لأن ذلك يعني في جـوهره أنهـا قـد حققـت الجزء الأكبر من استراتيجيتها التسويقية في مواجهة المنافسـين والحصـول عـلى الحصـه السوقية المناسبة، ولذلك فأن تحقيق إستراتيجية التوزيع بالشكل المخطط له والصحيح يعني تحقيق أهداف المنظمة الكلية والمنصبة على الجانب التسويقي منها. وهذا يعني بأن استراتيجية التوزيع تعني تحقيق التكامل مـع بقيـة النظـام الكـلي للمنظمـة لإرتباطهـا الوثيق مع عمليات الإنتاج والتمويل ضمن البيئـة الداخليـة للمنظمـة، وتفاعلهـا مـع السوق ومتغيراته المختلفة ضمن بيئة المنظمة الخارجية.

وفي هذا الفصل سيتم مناقشة المواضيع الرئيسة التالية:

- تعريف وأهمية المنفذ التوزيعي لمنظمات الأعمال.
- الوظائف الرئيسة التي تضطلع بها القناة التسويقية.
- الكثافة في تغطية السوق من خلال القناة التسويقية المعتمدة.
- الصراع والتعاون في القناة التسويقية.
- التكامل في القناة التسويقية.
- العوامل المؤثرة في اختيار القناة التسويقية.

تعريف المنافذ التوزيعية Distribution Channels Definition:

على الرغم من القيمة الكبيرة لعناصر المزيج التسويقي في التأثير على استراتيجية التسويق والتفاعل مع السوق، إلا أنها تبقى مقيدة ودون فاعلية إن لم يتحقق التوزيع المناسب لمنتجاتها إلى تلك الأسواق المستهدفة. وبالتالي أمكن القول بأنه لا فائدة من قيام المنظمة بالتخطيط للمنتج وتسعيره والقيام بحمله ترويجية دون إعتماد التوزيع كنظام متكامل في إيصال السلع والخدمات إلى الأسواق المستهدفه وأن تحول دون بقاءه في مخازن الشركة.

إذن فالمنظمة تعتمد نظام التوزيع بهدف تحقيق إنسياب سليم ودقيق لمنتجاتها التي تتعامل بها إلى أسواقها المختلفة وسواء كانت أسواق استهلاك أو إستعمال صناعي وعبر الحلقات المتتابعة من وسطاء وتجار حتى وصولها إلى الطرف النهائي المستهدف. وبهذا المعنى فقد عُرِفَتْ على أنها **«الجهه التي يستخدمها البائع والذي قد يكون منتج أو مسوق لتصريف البضائع وإيصالها إلى المستخدم الأخير»**[1] وفي هذا التعريف إشارة إلى المنافذ التوزيعية هي جهة أو طرف يمكن أن يكون مستقل عن المنظمة أو جزء منها تستخدمه في إيصال منتجاتها إلى الطرف المستهدف، كما عُرِفَتْ على أنها **«مجموعة من الأفراد أو المنظمات التي تشرف على تدفق المنتجات من المصنع إلى المستهلك»**[2]. وعُرِفَتْ أيضاً بذات المعنى على أنها **«المنظمات الوسيطه الهادفه إلى جعل السلعة أو الخدمة متاحه للإستخدام أو الاستهلاك»**[3]. وهذين التعريفين يشيران إلى كون المنافذ التوزيعية تتمثل بسلسلة مترابطة ومتتابعة من الحلقات الوسيطة، حيث تمثل كل حلقة فيها منظمة أو أفراد يؤدون وظيفة أو عمل محدد، وتهدف هذه الحلقة إلى جعل المنتج متاح في الوقت المناسب، والمكان المناسب، وبالكمية المناسبة، وبما يحقق الرضا لدى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي. وبالتالي فأن المنفذ التوزيعي يتضمن في كل الأحوال طرفين أحدهما المصنع (المُنتج) والآخر هو المشتري (المستهلك أو مستعمل

صناعي) مع فرصة لوجود وسيط بينهما أو حلقة تجارية تحقق قيمة مضافه للسلعة تتمثل بتاجر الجملة و/ أو تاجر المفرد.

أهمية المنافذ التوزيعية D.C. Importance:

تأسيساً إلى ما سبق الإشارة إليه من قيمه لعنصر التوزيع ضمن عناصر المزيج التسويقي فأن التسمية المستخدمة للإشاره إلى المنافذ التوزيعية أصبحت المنافذ التسويقية وذلك لتبيان كون المنفذ لم يعد مقتصراً على كونه عملية توزيع فقط بل تمارس من خلاله الكثير من الأنشطة التسويقية التي تضيف قيمة Value سواء كان للموزع (الوسيط) أو المستهلك أو السلعة ذاتها. وهذه التسمية سيتم إعتمادها لاحقاً لتأكيد هذه القيمة الإعتبارية والفعلية للمنفذ التسويقي والذي يمكن تأشير أهميته من خلال الآتي:

1- تحقيق المنفعة Create Utility :

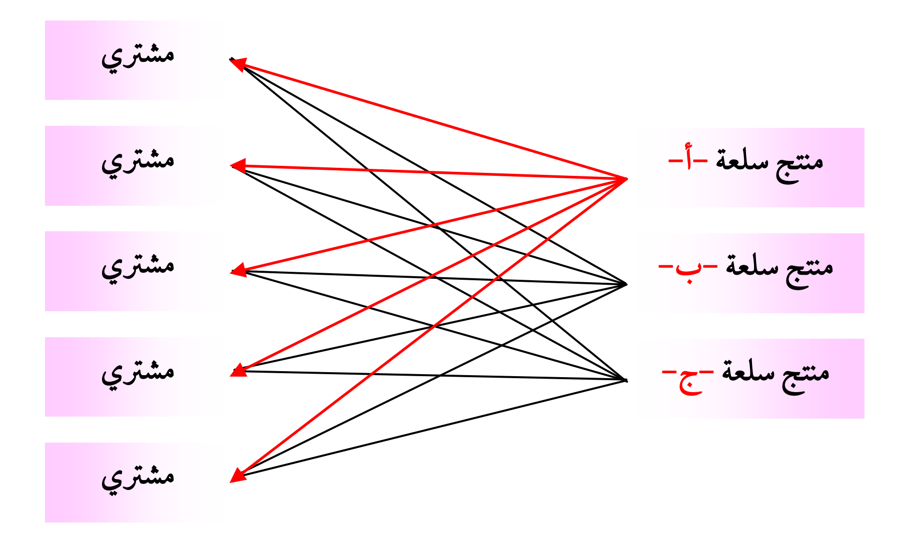
تحقق القناة التوزيعية ثلاثة منافع في وقت مشترك وهي:-

- الزمانية Time إمتلاك المنتجات بالوقت الذي يرغبه المشتري.
- المكانية Place توفير المنتج بالموقع الذي يرغب المستهلك بالشراء منه.
- التملك Possession حصول المستهلك على السلعة لغرض استخدامها أو الاحتفاظ بها لكي يستخدمها مستقبلاً.

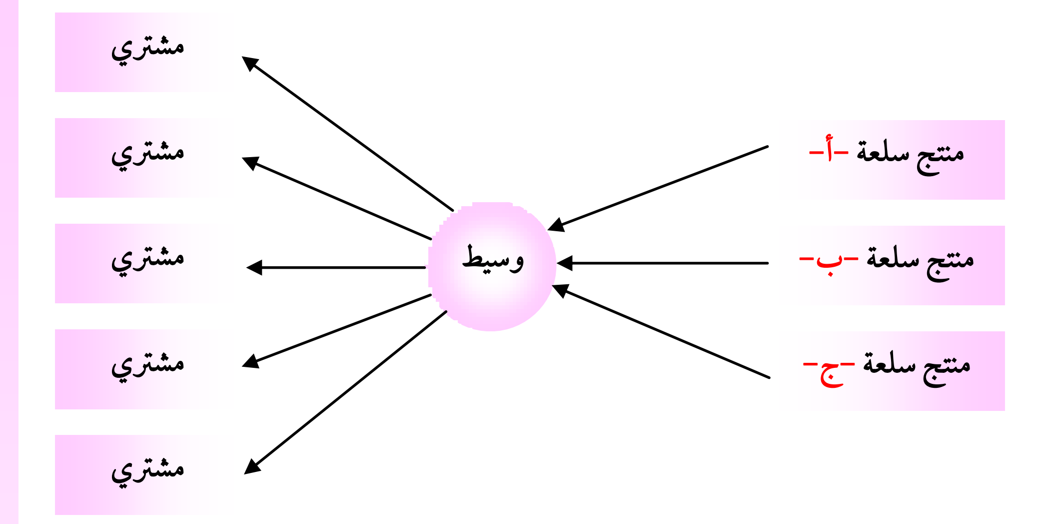
2- تقليص عدد عمليات الإتصال:

تساهم المنافذ التوزيعية غير المباشرة (استخدام الوسيط) في تقليص عدد عمليات الإتصال التي يمكن أن تحصل ما بين المنتج والمشتري بشكل واضح. إذ بدون وجود الوسيط ستجري عملية الإتصال بين الطرفين بشكل مباشر، وهذا ما سيربك عمل المنتج من جهة، ويزيد الكلف وضياع الوقت على المشتري نتيجة تنقله بين المنتجين في حالة حاجته لأكثر من سلعة من جهة أخرى. ويتضح ذلك من خلال الشكل (11-1)

والذي يبين عدد الاتصالات وحالة الإرباك التي تحصل في عملية الاتصال المباشر ما بين المنتج والمشتري. حيث يفترض في هذا الشكل وجود ثلاثة منتجين، كل منهم متخصص في إنتاج سلعة معينة، وهنالك بالمقابل خمسة مشترين يحتاجون للسلع الثلاث وعليه ستبلغ بهذه الحالة عدد عمليات الاتصال ما بين الطرفي (15) عملية. أما بالنسبة للشكل (11-2) وباستخدام الوسيط، ستصبح الحالة معكوسة إذ يتفرغ المنتج لعمله وتتقلص عدد عمليات الاتصال إلى (8) فقط، وبطبيعة الحال أن هذا المثال مبسط وصغير إذ يزداد التعقيد وبشكل كبير جداً عندما يزداد عدد المشترين وكذلك عدد المنتجين وهو ما حاصل فعلاً في الحياة العملية.



شكل (11-1):
عملية اتصال مباشرة بين المنتج والمشتري.



شكل (2-11):
عملية اتصال غير مباشرة بين المنتج والمشتري.

3- تعميق العلاقة في سلسلة التجهيز:

تسعى إدارة التوزيع على تحقيق العلاقة المتينه بين العاملين في سلسلة التجهيز لخلق نظام شمولي للتوزيع قادر على خدمة المستهلك ولتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة. ويتحقق ذلك من خلال المهام التي تقوم بها سلسلة التجهيز وهي[4] :

- **التخطيط:** تنظيم وتنسيق الأنشطة الداعمه للنشاط التسويقي والتوزيعي.

- **التوريد:** شراء المواد الضرورية بما يدعم جميع العاملين في سلسلة التجهيز.

- **التسليم:** تهيأة واستخدام جميع الأنشطة المصممة لتسهيل عمليات إنتقال المنتجات عبر القناة التسويقية وصولاً إلى المستهلك.

- **بناء العلاقة:** اعتماد الأنشطة التسويقية المرتبطة بتحقيق البيع، الخدمة، لتعميق العلاقة مع المستهلك على الأمد البعيد.

4- المعرفة Knowledge :

في الكثير من الأحيان عندما لا يحدث الاتصال ما بين المنتج والمشتري لا يعرف أحدهما ماذا يريد الآخر، ولكن عندما يتم استخدام المنفذ التسويقي سيساعد ذلك في تحقيق التواصل والإمداد بالمعلومات المتبادلة لكل منهما بأتجاه الآخر وذلك عن طريق الإعلان التفاعلي، العلاقات العامة، البيع الشخصي، البحث التسويقي... إلخ.

وبطبيعة الحال فإن تحقيق هذا التواصل والتبادل في المعلومات سيحقق المعرفة لكليهما تجاه الآخر وبما يسهل من تحقيق أهدافها البيعية أو لإشباع الحاجة أو الرغبة لدى المستهلك.

وظائف القناة التسويقية M.C. Function:

تهتم القناة التسويقية بشكل أساسي في عملية تحريك البضائع من المصنع إلى المشتري بالوقت والمكان والكمية المناسبة وبما لا يحدث هناك فجوة بين تقديم الطلب والاستجابة لذلك. ولكن الحقيقة لمهام أو وظائف القناة التسويقية لا تنحصر في هذا الجانب فحسب، بل يؤدي أعضاء القناة الكثير من الوظائف الأخرى والتي يمكن إجمالها بالشكل (3-11) وهي[5] [6]:



شكل (3-11):
الوظائف داخل القناة التسويقية

1- التملك المادي Physical Possession :

وهي كافة العمليات المتعلقة بخزن ونقل وتحريك المنتجات المادية النهائية والمـواد الأولية داخل القناة التسويقية وبأتجاه وصولها إلى المشتري النهائي.

2- الترويج Promotion :

ممارسة الأنشطة الترويجية المتوافقه مع خصوصـية المنـتج الـذي يـتم توزيعـه عـبر القناة، وما يمتلكه الوسيط من قدرات وإمكانات ترويجيه قد ينوب في إستخدامها بدلاً عن المنتج في الترويج للبضاعة في أسواقه التي يعمل بها وبخاصـة عنـدما تكـون تلـك الأسواق دولية وخارج بلد المنتج.

3- التفاوض Negotiation :

مجمل العمليات التي تحصل ما بين أعضـاء القنـاة بهـدف الاتفـاق النهـائي حـول شروط الانتقال المادي أو التملك ما بينهم حتى وصولها إلى المسـتهلك النهـائي. ويعـد الناتج المتحقق من عملية التفاوض بمثابة عقد ملزم للأطراف المتفقة عليـه وبـما يخـدم مصالحهم المشتركة والحفاظ على سمعة ومكانة السلعه في السوق.

4- التمويل Financing :

تتعلق بكافة الجوانب المالية ذات العلاقة مع القناة التسويقية والتي تنصب أساسـاً على قيمة الاستثمار المتحقق في المخزون الموجود لدى أعضاء القناة، ومدى تـأثيره عـلى المركز المالي للمنظمة في حالة البطئ في دورانه. فضلاً عن إرتباط ذلك بالسماحات التـي تقدمها على أساس الشراء بالكميات الكبيرة، أو الشراء النقدي أو الآجل، وعن الطرق المعتمدة في التسديد وفترات ذلك.

5- الخطر Risk :

بسبب الإهمال واحتمالات تعرض المواد إلى الفساد أو التلـف جـراء الخـزن لـدى الوسطاء والتي هي بحوزته وليس من ضـمن ملكيتـه، فـأن ذلـك يعـد مـن الأخطـار

الكبيرة التي ستنعكس على المنتجات التي تتعامل بها المنظمة والتي قد تنعكس على سمعتها إذا ما وصلت إلى المستهلك بصورة مخالفة إلى المواصفات المثبته عليها أو التي أنتجت على وفقها. لذلك تعد مسألة الخطر المحتمل حصوله في القناة التسويقية من الوظائف المهمه التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة عند تعاملها مع أعضاء القناة لكي لا يحدث ما يؤثر سلباً على المنتجات التي تتعامل بها.

6- الطلب Ordering :

تتمثل بعمليات الشراء التي تحصل في القناة الموجهه نحو أشباع حاجات المستهلك أو تنظيم عملية تدفق هذه المنتجات على فترات زمنية محدده (فصلي، شهري، أسبوعي، أو أجزاء الأسبوع) وبما يؤول إلى تحقيق تدفق مستمر إلى السوق وعدم حدوث شحه أو فقدان للبضاعة، لأن ذلك سينعكس سلباً على سمعة المنتج واحتمالية دخول منتجات بديلة لذات المنتج.

7- المعلومات Information :

تنصب المعلومات هنا على ما يتعلق بأستمرار تدفق المنتجات إلى السوق وعبر القناة التسويقية المعتمدة وذلك بأتجاه تعظيم الفرص السوقية التي تسعى لتحقيقها المنظمة. وهذه المعلومات تتعلق بشكل خاص بحالة الأسعار السائدة في السوق، حالة المنافسة لإقرار شكل وخصوصية الوسطاء الذين يتم اعتمادهم في القناة ، جودة المنتج وقدرة الوسطاء على تعزيز مكانته في السوق.... الخ.

ويلاحظ من الشكل الاختلاف في اتجاهات الوظائف حيث يبدأ البعض منها من المصنعيين بأتجاه المشتري وكما هو حاصل في وظائف التملك المادي، الترويج. والآخر من الوظائف تأخذ الاتجاه المعاكس كما هو في التمويل (استحصال النقد) والمخاطره وطلب الحصول على البضاعه. والبعض الآخر منها يكون بأتجاهين متضادين في التفاعل كما هو في تدفق المعلومات واستحصالها والتفاوض. وهذه الأشكال في

الوظائف تدل على عمق وتعقد الأداء في القناة التسويقية ومستوى أهمية العمـل الـذي ينجز من خلالها ودورها في المزيج التسويقي للمنظمة.

الكثافة في تغطية السَّوْق:

لا تتعامل إدارة المنظمة في تخطيطها الستراتيجي التسويقي على أساس حدود التوزيع أو اختيار القناة التسويقية فحسب، بل يمتد الأمر إلى التخطيط لمستوى كثافة التوزيع الذي يمكن اعتماده في تعاملها مع السوق. ودرجة التغطية للسوق على وفق خصوصيات المنتج الذي تتعامل به وحدود المنافسه القائمة. وهنالك ثلاث مستويات لكثافة التغطية وهي[7]:

1- التوزيع المكثفIntensive Distribution :

تتمثل في الاستخدام المتاح لكل وسائل التوزيع التي يمكن اعتمادها في إيصال المنتج إلى السوق، وكما هو معتمد على وجه الدقه في السلع سهلة المنال ومنها على سبيل المثال المشروبات الغازية، السجائر، الخبز، الصحف، الحليب ومشتقاته.. الخ، وهذا النوع من التوزيع لا يحتاج في الغالب إلى خدمات ما بعد البيع لكون المنتجات التي يتم توزيعها سريعة الاستهلاك ولا تحتاج إلى جهد تسويقي واضح في عملية بيعها إلى المستهلك.

2- التوزيع الاختياري Selective Distribution :

يتمثل باستخدام لبعض الوسائل المتاحه في عملية التوزيع واختيار قناة التسويق. ويظهر هذا الاستخدام في أسلوب التوزيع بسلع التسوق إلى حد كبير والتي تحتاج من المستهلك إلى زيارات متعددة للسوق بهدف التعرف على الأسعار، البدائل، التقييم، الاستخدام ... الخ، ويتم استخدام هذا الاسلوب التوزيعي عندما يكون المستهلك بحاجة إلى خدمات عضو القناة لتوضيح الاختلافات في هذا المنتج عن غيره ولمساعدته في اتخاذ قرار الشراء. كما تمتد العلاقة إلى اختيار المصنع أو تاجر الجملة لعضو القناة (تاجر المفرد)، وفي مدى قدرته على تأمين الخدمات والمتطلبات اللازمة لتسويق المنتج الذي يمكن أن يتم التعامل به، وكما هو في بعض السلع التي قد تتعرض إلى التلف أو

الضرر في حالة عدم توفر أجواء الخزن المناسبة والرقابة على حركة المخزون فيها.

3- التوزيع المقصود Exclusive Distribution :

هو ذلك الاستخدام للتوزيع الممتد إلى مسافات جغرافية بعيده نسبياً، والمنتجات التي يتم شرائها تمتاز بعدم التكرار وتستخدم لفترات زمنية طويله، وهي ما تتمثل بالسلع الخاصة على وجه الدقة. وهذا النمط في التوزيع يتم على أساس اختيار محدد للسوق المستهدف والقناة المعتمده في إيصال المنتج إلى السوق، وكما هو على سبيل المثال في وكالات بيع السيارات وللعلامات الشهيرة في عالم صناعة السيارات.

الصراع في القناة Channel Conflict:

طالما كان العاملون في القناة يتجهون في عملهم إلى ذات الهدف والمتمثل بتوزيع المنتجات وبربحية وفاعليه، وما يرافق ذلك في بعض الحالات من عدم وضوح في كيفية استخدام الأدوات المناسبه في عملية التوزيع، فأن ذلك يقود إلى حصول الصراع ما بين أعضاء القناة. والصراع يمكن أن يحصل بين الحلقات المتتابعه في القناة والممتده من المُصنع إلى المستهلك وهو ما يسمى بالصراع العمودي Vertical Conflict. أو أن تكون في ذات المستوى من الحلقة الواحده ومن المتعاملين بذات المجموعة السلعية وسواء كان في حلقات تجارة الجملة أو المفرد أو الوسطاء وهو ما يسمى بالصراع الأفقي Horizontal Conflict. وأحياناً يحدث الصراع الذي يسمى بالصراع المتعدد القناة Multichannel Conflict وذلك عندما يستخدم المُصنع أكثر من قناة توزيعيه في ذات السوق الذي يعمل به. كأن يستخدم مثلاً القناة المباشره إضافة إلى قناة أخرى غير مباشره، أو أكثر من قناة غير مباشره في ذات السوق وبذات الوقت.

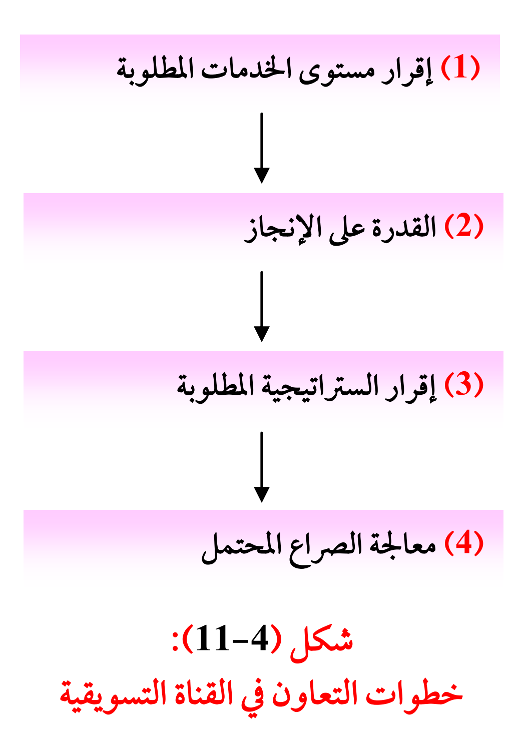
ولا شك بأن إرتفاع حدة الصراع بين أعضاء القناة سينعكس سلباً على الجميع وبدرجات متفاوتة، ولكنه في المحصله النهائيه سينعكس على الإرتقاء بمستوى خدمة المستهلك أو إنتهاج الأساليب غير المشروعة أو المألوفه تجاه كسبه وللحيلوله دون تعامله مع موزع آخر في ذات القناة التسويقية، وهذا ما سينعكس على إستراتيجية التسويق المعتمده، ولذلك فأن حل الصراع هو الإجراء الأنسب لإنجاح الستراتيجية التسويقية وبالاتجاه نحو خلق التعاون والتفاعل المشترك فيما بين أعضاء القناة. ولمعالجة الصراع يمكن اعتماد أسلوبين في ذلك وهما[8] :-

1 - أن يكون هنالك انفصال بين كل طرف من أطراف قناة التوزيع لتقليل الاحتكاك إلى أدنى حد ممكن وإزالة حالة الغموض والالتباس في العمل، والاتفاق على مستوى محدد من الأداء وتحت إشراف الحلقة الأعلى في سلم القناة التسويقية. أي أن العاملين من تجار الجملة يخضعون إلى إشراف الشركة المنتجة والمسوقه وأن يعمل كل واحد منهم بشكل منفصل عن الآخر وبعيد عن الاحتكاك الذي يقود إلى الصراع، ولكنهم جميعاً متفقون على مستوى من الأداء للعمل التسويقي يحدده المنتج الرئيسي أو المجهز (المنظمة المسوقة) وبما لا يحدث أضرار في إنسياب السلع إلى السوق. أو قد يكون الصراع حاصل بين تجار المفرد ويتم الإشراف والتوجيه من قبل تاجر الجملة وعلى ذات المنحى المذكور.

2 - إقرار أعضاء القناة بالاتفاق فيما بينهم على اختيار قائد لغرض الاحتكام إليه في الرقابة والسيطرة على حركة التوزيع وبما يحول دون حصول أي صراع أو تعاظمه ما بين أعضاء القناة. وعملية الاختيار هذه تتم بطبيعة الحال على ضوء مواصفات متفق عليها من سمات أخلاقية وقدره تأثيرية، وحصه سوقية، ورغبة أكيده في إحداث التعاون فيما بين أعضاء القناة.

التعاون في القناة Channel Coordination:

حصول التعاون فيما بين أعضاء القناة يعد مؤشر مهم على نجاح استراتيجية التوزيع المعتمده من قبل المنظمة الرئيسه، على اعتبار أن جميع الاعضاء في القناة يعملون بأتجاه هدف مشترك يصب في مصلحة المنظمة وفي تحقيق استراتيجيتها. لذلك فأن وضع الاهداف البعيدة الأمد يعد أحد المسببات الرئيسه في خلق التعاون ما بين أعضاء القناة لأنهم سيحددون مستقبلهم وبقائهم في السوق، ومستوى الأرباح المتوقعه التي سيحصلون عليها. فضلاً عن تحديد السوق المستهدف الذي تعمل به المنظمة واختيارها لأعضاء القناة بما يتوافق مع خصوصية تلك السوق. ولغرض تطوير عملية التعاون فيما بين أعضاء القناة فأنه هنالك خطوات متعاقبه يمكن تحديدها بالشكل (4-11) [9].



شكل (4-11):
خطوات التعاون في القناة التسويقية

حيث يتضح من الشكل بأن **الخطوه الأولى** تتمثل في تحديد مستوى مخرجات الخدمات المطلوبه من قبل المستهلك النهائي أو المستخدم من القناة التسويقية، حيث يتباين مستوى الخدمه تبعاً لخصوصية السلعه أو الخدمه المقدمه. وهنا تأتي **الخطوه الثانية** التي تتمثل في قياس وتحديد قدرة عضو القناة في انجاز ما مطلوب منه وماهية المهام القادر على تنفيذها وبما يدعم بقية أعضاء القناة. **والخطوه الثالثه** تتمثل في اختيار الستراتيجية المناسبه لتحقيق التعاون المطلوب ما بين أعضاء القناة وصولاً إلى النتائج المستهدفه. أما **الخطوه الرابعة** وهي الأخيره فتتمثل بالاستعداد المسبق لأي احتمال في ظهور حالات الصراع ما بين أعضاء القناة والعمل على معالجتها وملافاتها قبل أن تستفحل وتؤثر سلباً على مجمل قناة التسويق.

تكامل القناة Channel Integration:

تتضمن القناة التسويقية العديد من الحلقات المتتابعه والتي تسعى بشكل مشترك إلى تحقيق أهداف استراتيجية تتعلق بالقناة تحديداً وتتمثل بتخفيض تكاليف القناة وزيادة مستوى التعاون ما بين أعضاء القناة وهذا ما يسمى بتحقيق التكامل في القناة والتي يمكن أن تأخذ شكلين أساسيين وهما[10]:

1- تكامل القناة العمودي (Vertical Channel Integration (VCI :

ويعني بحقيقته اشتراك أثنين أو أكثر في خطوات (حلقات) القناة وتحت إدارة واحده، وهو ما يتمثل بحالة الاتفاق المشترك ما بين أعضاء القناة في شراء مخرجات الآخر أو التجهيزات اللازمة لوظائف الطرف الآخر. أي أن العملية تكون متبادلة المنافع بين الطرفين، ويمكن بالتالي أن نقول أنه هنالك ثلاثة أشكال من التكامل العمودي هي:

أ- التكامل العمودي المشترك Corporate VCI :

وهو اتفاق كافة حلقات القناة التسويقية المتده من المُصنع إلى المستهلك لأن تكون تحت ملكيه واحده.

ب- التكامل العمودي الإداري Administrative VCI :

يكون أعضاء القناة مستقلين في أعمالهم ولكنهم يكونون تحت مستوى عالي من الإدارة التنظيمية الداخلية لإنجاز أعمالهم بما يحقق إحداث التعاون المشترك فيما بينهم وفي ظل إدارة مشتركة ذاتيه.

جـ- التكامل العمودي التعاقدي Contractual VCI :

وهو النوع الشائع في قناة التكامل العمودي عندما يتفق أعضاء القناة بعلاقة مشتركة وقانونية فيما بينهم وأن كل طرف فيهم يحترم حقوق الطرف الآخر. وكما هو على سبيل المثال في التعاقد الحاصل بين شركتي (مطعمي) الوجبات السريعة KFC & Mc Donald's.

2- تكامل القناة الأفقي Horizontal Channel Integration :

وهي التكامل الحاصل ما بين المنظمات العامله في ذات المستوى في القناة التسويقية بهدف تحقيق التعاون فيما بينها وتحقيق قوه مشتركه لحماية حقوقها تجاه الحلقات الأخرى في القناة التسويقية فضلاً عن تحقيقها أهداف مشتركة تتعلق بـ ...

- تحقيق وفورات اقتصادية الشراء وبخاصة للكميات الكبيره.
- إجراء البحوث التسويقية ذات النفع المشترك.
- القيام بحملات ترويجيه تصب في أهدافهم المشتركة.
- التطوير المشترك لفاعلية القناة التسويقية.

ولكن بالمقابل تظهر هناك بعض المشكلات المترتبة على استخدام هـذا الـنمط مـن التكامل، وتتمثل في صعوبة التنسيق والتعاون المتماثل ما بـين أعضـاء القنـاة، والمرونـه المطلوبة تجاه الحالات الطارئة. فضلاً عـن الحاجـة إلى العمـق في التخطـيط التسـويقي وللأمد البعيد والذي قد يتعذر تحقيقه في الكثير من الحالات.

العوامل المؤثرة في اختيار القناة التسويقية:

استناداً إلى كل ما سبق قوله فـيما يتعلـق بإسـتراتيجية التوزيـع فيمكننـا نصـل إلى أستنتاج منطقي هو أن اختيار المنظمة لقناتها لتسويقية لا يتم بشكل بسيط أو كيفي، بل هنالك عوامل كثيرة من شأنها أن تؤثر سلباً أو إيجاباً في فاعلية وكفاءة القناة، ولعل مـن أبرزها هو الآتي:

1- الاعتبارات المتعلقة بالسوق Market Consideration :

تتمثل بتلك الاعتبارات المرتبطة بالسوق التي تتعامل معها المنظمة، وبالتـالي فـأن تحديد المنفذ التسويقي يتوقف على تقـدير عـدد المتعـاملين في السـوق ودرجـة الكثافـة السكانية وموزعة على أجزاء السوق المختلفة. فضلاً عـن حجـم الطلـب المتوقـع عـلى المنتجات التي يتم توزيعها ومستوى الدخل في تلك الأسواق.

2- الاعتبارات المتعلقة بالمُنتج Product Consideration :

تؤثر الخصائص والصفات التـي يمتـاز بهـا المنـتج إلى حـد كبـير في اختيـار المنفـذ التسويقي والتي تتمثل بقيمـة البضـاعة للوحـدة الواحـدة، ودرجـة سرعـة تعرضـها للتلف، فضلاً عن الخصائص الفنية التي تمتاز بها وما تتطلبه مـن خـدمات إرشـادية في كيفية الاستخدام ولخدمات ما بعد البيع.

3- الاعتبارات المتعلقة بالوسطاء Middlemen Consideration :

يؤثر الوسطاء أو الحلقات الوسيطة ما بين المُنتج والمستهلك أو المستعمل الصناعي إلى حد كبير في إختيار المنفذ التسويقي، لأن أي تأثير سلبي سينعكس على المنظمة ويؤثر في تحقيق أهدافها المخططة. ويتضح ذلك من خلال مستوى الخدمات التي يمكن أن يقدموها وسرعة الإستجابة إلى طلب المشتري، وكذلك مدى العلاقة ودرجة الاستجابة إلى سياسة المنتج وقدرته في تعزيز مكانة المنظمة المنتجة في السوق. فضلاً عن عدد الوسطاء العاملين في السوق. والقوه البيعية التي يتمتعون بها وتأثيرهم في السوق.

4- الاعتبارات المتعلقة بالشركة Company Consideration :

وهي مجموعة العوامل الداخلية المؤثرة في المنظمة في عملية اتخاذ القرار المتعلق باختيار المنفذ التسويقي والمتمثلة بالامكانات المالية المتاحة لديها في حرية اختيار منفذ توزيعي معين دون غيره، فضلاً عن الخبرة والكفاءة الإدارية في مجال التسويق ومدى اعتمادها على جهود الآخرين أو دون ذلك، وما تمتلكه من قدرة في الإشراف والرقابة على المنفذ التوزيعي والسيطرة على حركة المنتج وتصحيح الانحرافات أو الأخطاء الحاصلة في عملة التوزيع.

نخلص إلى القول من مجل هذه الاعتبارات إلى كون عملية اختيار المنفذ التسويقي لا ترتبط بجانب واحد فقط ودون النظر إلى بقية الجوانب الأخرى، حتى وان كان لذلك الجانب الأثر الأكبر في قرار الاختيار. إذ أن عملية التوزيع لا تنحصر في المؤثرات الداخلية للمنظمة، أو في التعامل المحدود مع أطراف معينة، بل أنها تعني التعامل الواسع والكبير ومع جهات متعددة يستلزم على المنظمة دراستها وتقييمها بشكل دقيق لتحقيق النجاح للأهداف الستراتيجية الموضوعة.

أسئلة على الفصل الحادي عشر

س1- عرف المنفذ التوزيعي واشرح مضامين التعريف الذي تعتمده؟

س2- اشرح أهمية المنفذ التوزيعي لمنظمة الأعمال ومن خلال المؤشرات التي يستدل على تلك الأهمية؟

س3- استخدم الشكل في توضيح أهمية المنفذ التوزيعي في تقليص عدد عمليات الاتصال وأعطي مثال افتراضي على ذلك؟

س4- اشرح الوظائف التي تؤديها القناة التسويقية واعتمد الرسم في ذلك التوضيح.

س5- ما هي أشكال الكثافة التي يمكن اعتمادها في المنفذ التسويقي لتغطية السوق؟ اشرحها..

س6- ماذا يعني الصراع في القناة التسويقية؟ وما هي الأساليب الممكن اعتمادها في معالجة ذلك؟

س7- ما المقصود بالتعاون في القناة التسويقية؟ وما هي الخطوات الممكن اعتمادها في تحقيق ذلك؟

س8- كيف يمكن للمنظمة أن تحقق التكامل في قناتها التسويقية؟ اشرح ذلك من خلال الأشكال الأساسية في ذلك التكامل.

س9- اشرح الاعتبارات المؤثرة على منظمة الأعمال في اختيارها للمنفذ التسويقي؟

ش

قائمة المصطلحات

Distribution Strategy	استراتيجية التوزيع	Selective	اختياري
Distribution Channels	منافذ التوزيع	Exclusive	مقصود
Create Utility	تحقيق المنفعة	Conflict	صراع
Possession	التملك	Consideration	التعاون
Knowledge	المعرفة	Channel integration	تكامل القناة
Negotiation	التفاوض	Middlemen	الوسطاء
Risk	الخطر	Intensive	مكثف

المصادر المعتمدة في الفصل الحادي عشر

1- Markin, Rom, Marketing strategy and management, 2nd ed John Wiely & Sons, Inc, 1982, P. 288.

2- Pride & Ferrell, Op. cit., 2006, P. 351.

3- Kotler, Op. cit., 2003, P. 505

4- Pride & Ferrell, Op. cit., 2006, P. 352-3.

5- Stem, Lowis. W & El-Ansary, Adel Marketing Channels, 4th ed, Prentic-Hill, New Jersy, 1992, P. 12.

6- Bingham & Games, Op. cit., 2001, P. 200-2.

7- Kotler, Op. cit., 2003, P. 513-4.

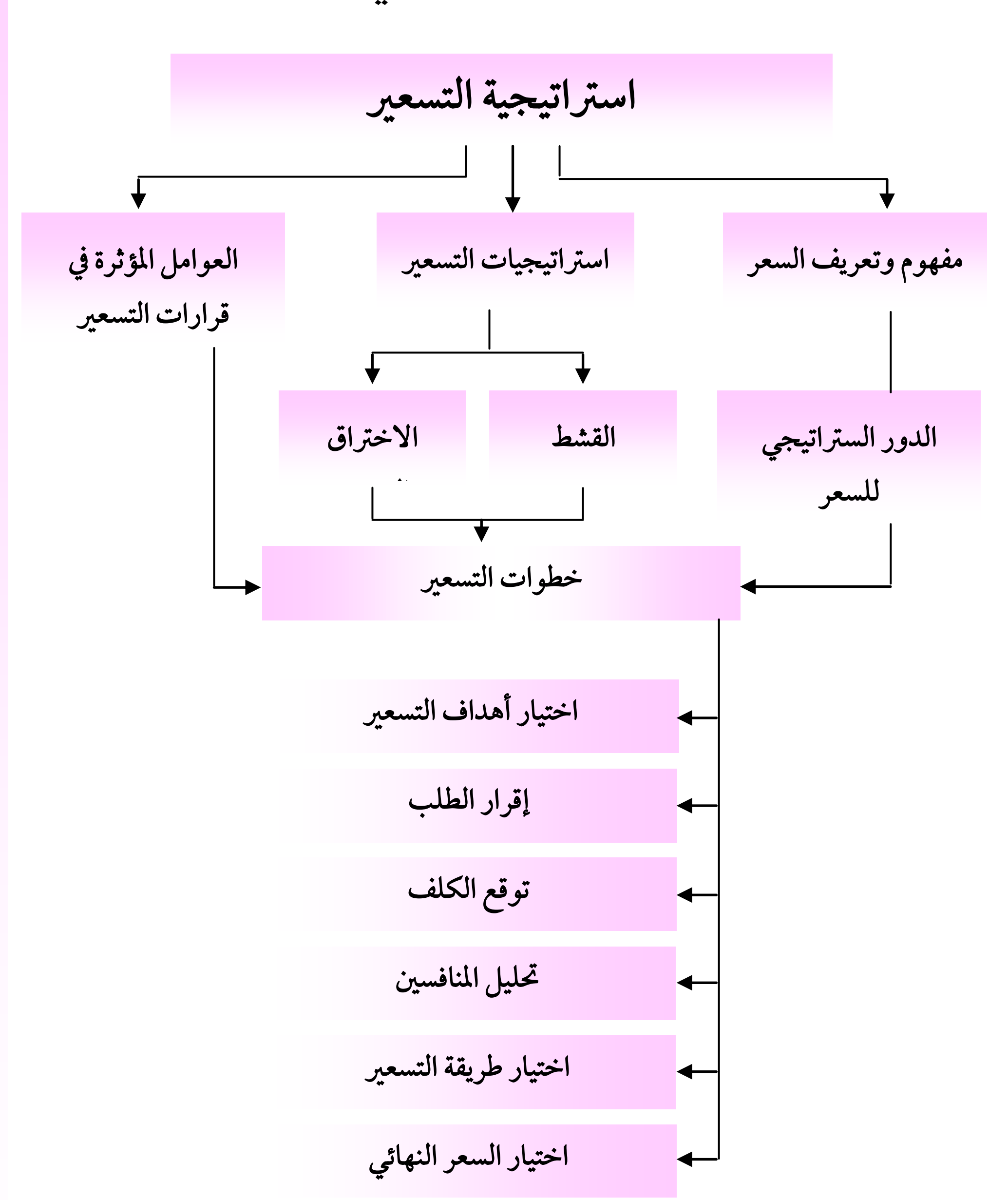
8- Pride & Ferrell, Op, cit., 2006, P. 364.

9- Lancoster & Reynolds, Op. cit., 1998, P. 183.

10- Pride & Ferrell, Op. cit., 2006, P. 364-6.

الفصـــــــــــــــــــل الثـــــــــــــــــــاني عشرـــــــــــــــــــ

هيكلية الفصل الثاني عشر



الفصل الثاني عشر
استراتيجية التسعير

Pricing Strategy

لا يمكن النظر إطلاقاً إلى كون عملية التسعير من الأمور والقرارات الروتينية التي تتخذ على مستوى المنظمة أو وحدات الأعمال الستراتيجية، بل أنها تتسم بدرجة عالية من التعقيد والتداخل بسبب المتغيرات الكثيرة التي تتضمنها وإنعكاسها على مجمل أنشطة المنظمة التي قد تقودها في النهاية إلى تحقيق الأرباح وبالتالي الاستمرار والنمو، أو إلى تحقيق الخسارة وما يترتب عليها من نتائج سلبية شاملة.

وعليه فأن استراتيجية التسويق ستتأثر بشكل كبير بأستراتيجية التسعير، ويكفي الاشارة فقط إلى أن السعر يعد من أكثر العناصر خضوعاً للتفاوض بين البائع والمشتري وعلى اختلاف درجاتهم وقدراتهم الشرائية. فضلاً عما يمثله السعر البديل لذات السلعه من تأثير على قرار الشراء النهائي للمستهلك وبالتالي تحوله إلى التعامل مع المنافسين بدل من إبقاءه ضمن دائرة الولاء للشركة أو المنتج المقدم للسوق.

وفي هذا الفصل سيتم البحث في الجوانب التالية:

- المعاني المتعددة للسعر وتعريفه.
- الدور الستراتيجي للسعر في المزيج التسويقي.
- استراتيجية التسعير المعتمدة من قِبَل منظمات الأعمال.
- العوامل الرئيسة ذات التأثير على قرارات التسعير.
- الخطوات المتعاقبة في عملية التسعير.

مفهوم وتعريف السعر Price Concept and definition:

طالما كانت منظمات الأعمال تتفاعل مع السوق ومستمرة في أداء عملها، فأنها بحاجة إلى مدخلات لإبقاء هذا التفاعل واستمراره. وبالتالي فإن ما تقدمه من منتجات وهي بمثابة مخرجات لابد أن يقابلها في العملية التبادلية أن تحصل على إيرادات. وبالتالي يعد نجاح منظمة الأعمال هو في حصولها على الإيرادات التي تجعلها قادرة على الاستمرار، ولعل الشيء الذي يحدد عمق وبعد هذه الإيرادات هي الأسعار التي تتعامل بها.

من المناسب ابتداءاً الاشارة إلى أن السعر ترد له أسماء ومرادفات كثيرة تلبي وجهة نظر المتعاملين بمفهومه أو مجال العمل الذي يشتغلون فيه، والتي قد تختلف كلياً من حيث المحتوى والمضمون، إلا أنها تتمثل بكونها سعراً لذلك الشيء الذي يتم التعامل به. وعليه فالسعر قد يكون أحد الأوجه التالية التي يعبرعنها بما يؤدى من عمل[1].

- الرسوم Tuition مقابل الحصول على خدمات التعليم.
- الفوائد Interest مقابل الحصول على منفعة الاقتراض.
- الإيجار Rent مقابل الحصول على منفعة السكن أو لتجهيزات معينة ولفترة محددة من الزمن.
- أجرة Fare وتمثل ثمن استخدام واسطة للتنقل.
- أتعاب Fee الخدمات المقدمة من قِبَل الطبيب، المحامي ....
- مقدمة Retainer مبلغ مدفوع مقدماً نظير التعهد بقيام عمل معين.
- مرتب Salary مبلغ مقدم للموظف نظير قيامه بعمل.
- أجر Wage المبلغ المدفوع للعاملين.
- عمولة Commission نظير قيام الوسيط بتقديم خدماته للآخرين.

فضلاً عن وجود مصطلحات أخرى ترد في أعمال مختلفة كما هو بالنسبة للكلف Cost في عمليات الإنتاج، والضريبة Taxes التي تتقاضاها الدولة مقابل أعمال معينة، وكذلك الحوافز Motivation التي يتقاضاها العاملين لإنجازهم عمل متميز ...إلخ.

المهم أن هذا التعدد في تنوع مصطلح السعر يضفي على الموضوع صفة السعة والشمولية ولكونه عنصر مرافق لجميع الأعمال التي تؤدى من قِبَل الأفراد والتي ينجم عنها عمل تبادلي ذا قيمة. ولتعريف السعر فإن الأمر يستوجب الإنطلاق والتحديد من جوهر عمله ومضمونه القائم على تقييم العملية التسويقية. لذلك يُعرف على أنه **«تعبير عن قيمة الأشياء التي يتم تبادلها في السوق»**[2] وعرفت بذات المعنى على أنه **«القيمة التبادلية عن المنتجات في التبادل التسويقي»**[3] وفي هذين التعريفين إشارة واضحة إلى أن السعر ما هو إلا صيغة لعلاقة تبادلية ما بين الأفراد الذين يدفعون النقود، والوحدات التسويقية على اختلاف أشكالها والتي تقوم بعملية تقديم المنتجات لهم.

فالسعر إذن هو لفظ عادة ما يطلقه الأفراد على مقدار ما يدفعونه من نقود في سبيل الحصول على سلعة أو خدمة. وعليه فالسعر بحقيقته هنا يعبر عن كمية النقد المدفوعة لقيمة السلعة أو الخدمة التي يتم الحصول عليها، وهو بهذه الحالة يعبر عن حالة تبادل للسلع والخدمات مقابل النقود. وبهذا المعنى يعرف على أنه **«الثمن مقابل شيء ما»**[4] وهنا أيضاً يتم التركيز على النقود القادرة على تحقيق شيء يسعى الفرد في الحصول عليه.

كما عرف على أنه **«مجموع كل القيم (نقود) والتي يستبدلها المستهلك مقابل فوائد أو امتلاك أو استخدام المنتج أو الخدمة»**[5] وفي هذا التعريف إشارة إلى أن المستهلك يستخدم القوة النقدية التي يمتلكها من أجل الحصول على منتج أو خدمة ، وقد يتم من أجل الانتفاع منها أو امتلاكها بشكل كلي أو أستخدامها لوقت محدد، وهذا التعريف يتوافق إلى حد كبير مع الأبعاد المختلفة التي تم الإشارة إليها ابتداءاً لمعنى السعر وتعدد الاتجاهات في النظر إليه.

ومن هنا عدت عملية التسعير من بين مجموعة الوظائف المهمة الرئيسة التي تقوم بها المنظمة، كما يعتبر السعر من بين أبرز عناصر المزيج التسويقي في المنظمة للأسباب التالية [6]:-

1 - يعتبر العنصر الوحيد من بين بقية العناصر في المزيج التسويقي الذي يتمثل في كونه مولد للإيرادات والأرباح، بينما البقية الأخرى من العناصر تعتبر تكاليف.

2 - يتميز بكونه أكثر العناصر في المزيج التسويقي مرونة واستجابة للتغير تبعاً لأي طارئ في البيئة المحيطة بالمنظمة. بينما بقية العناصر تحتاج إلى وقت طويل وإجراءات معقدة ليتم تغيرها.

3 - تحتل الأسعار والأسعار التنافسية المرتبة الأولى من حيث الصعوبة والمشكلات التي يتعرض لها مدراء التسويق في المنظمات وذلك لما لها من تأثير كبير على ديمومة المنظمة واستمرارها وتحقيقها للأرباح أو العكس من ذلك.

الدور الستراتيجي للسعر Strategic Role of Price:

تشير الدراسات السابقة إلى أنه حتى عام 1950 كان للسعر وبصورة عامة تأثير كبير على الاعتبارات المتعلقة بسلوك المشتري عند اختيار وشراء السلع والخدمات، إلا أنه نتيجة لزيادة حدة المنافسة في دول العالم المختلفة والمتقدمة منها بخاصة وللفترة الممتدة ما بين 1950-1960 برزت تأثيرات أخرى لعوامل غير سعرية في قرارات الشراء، وعلى وجه الخصوص ما يتعلق بالعلامة، المنتج، الاعلان، التعبئة والتغليف، خدمات ما بعد البيع... الخ، والتي أثرت كثيراً على المستهلك في اتخاذه لقرار الشراء. إلا أن الفترة التي أعقبت عام 1980 ونتيجة لإنخفاض الطلب والدخل الحقيقي للأفراد في دول العالم المختلفة، فقد عادت المنافسة السعرية مرة أخرى كأحد المتغيرات المهمة والرئيسية في أدوات العمل التسويقي، حتى عُد السعر من أهم عناصر المزيج التسويقي بعد مزيج المنتج [7].

فالسعر بالنسبة للشركة يُعد عامل مهم في تغطية التكاليف المترتبة على قيامها بالأنشطة المختلفة وسواء كان منها ما يتعلق بالأنشطة غير التسويقية (عمل، إدارة، بحث وتطوير، مواد أولية) أو أنشطة تسويقية (ترويج، بيع، توزيع ... الخ) لتحقيق إجمالي العائد، وبالتالي احتساب الأرباح المتحققة وكما يتضح في أدناه.

الأرباح = العائد الكلي - التكاليف الكلية

= (السعر × الكمية المباعة) - التكاليف الكلية

فالسعر هنا يمكن أن يؤثر على الأرباح المتحققة للشركة بعدة طرق. إذ أن الربح يعد أحد المكونات الرئيسة للسعر، كما أنه يحدد كمية البضاعة المباعة من السلع والخدمات. ولكل ذلك فقد أخذت أهمية القرارات المتخذة من قِبَل إدارة الشركة وبقدر تعلق الأمر في الأسعار بعداً استراتيجياً تمثل بالآتي: [8]

1 - عند صياغة القرارات السعرية يجب أن تغطي كافة الأهداف والستراتيجيات المحددة مسبقاً من قِبَل الإدارة العليا للشركة.

2 - إرتباط القرارات السعرية بالقرارات الأخرى المرتبطة بعناصر المزيج التسويقي انطلاقاً من نظرية النظم وتأكيداً على صيغ التفاعل المتبادلة بينهما.

3 - الأخذ بعين الاعتبار وعدم التجاهل للعناصر التنافسية غير السعرية عند اتخاذ قرارات التسعير.

4 - القرارات السعرية المتخذة يجب أن لا تتعامل مع حالة التأكد في تغطية تكاليف المدخلات كأساس وحيد في تلك القرارات بل يجب أن تخطط وتأخذ بعين الاعتبار حالات اللاتأكد البيئي.

5 - القرارات السعرية لا تأخذ صياغتها الروتينية من قسم الحسابات فقط، بل تأخذ بعدها الستراتيجي بالتشاور والتفاعل مع الأقسام والجهات ذات العلاقة بتقديم المنتج بشكله النهائي.

استراتيجيات التسعير Pricing Strategies:

عرف Andre Gabor استراتيجية التسعير وبشكل مبسط على أنها **«قبول مبادئ التسعير في حالات التطبيق لها وعلى مدار الفترة الزمنية»** وهذا يعني بأن استراتيجية التسعير المعتمدة من قِبلً المنظمة يجب أن تتوافق مع الواقع الحقيقي الموجود في السوق وعلى مدار الوقت. لأن أي تعارض يحصل بين الطرفين يعني توقف العملية التسويقية برمتها، وأن ذلك يعني بأن السوق سوف لن يشتري منتجات الشركة، وهذا ما ينعكس على استمراريتها في تلك الأسواق. وبعامة هنالك استراتيجيتين رئيسيتين يمكن اعتمادهما في التسعير هما: [9]

1- استراتيجية القشط Skimming Strategy :

هذه الستراتيجية معتمدة من قِبلَ الكثير من المسوقين وبخاصة إذا ما كان الطلب المتحقق على المنتج واضح وكبير ولا توجد هنالك حساسية لدى المستهلك تجاه السعر. وبذلك فأن المسوق يمكن أن يدخل بأسعار مرتفعة لمنتجاته في السوق لكي يحقق أعلى عوائد ممكنه للوحدة الواحدة وبأسرع وقت. ويرى Philip Kotler بأن هذه الستراتيجية يمكن اعتمادها في ظل توافر الظروف التسويقية التالية:

- هناك مرونة نسبيه في الطلب على السلع التي تتعامل بها الشركة مما يتيح الفرصه أمامها في وضع أسعار مرتفعة.
- هنالك تنسيق وتعاون واضح بين إدارات الانتاج ومراكز الكلفة في نظام التوزيع المعتمد من قِبل المنظمة بما يسهل من عملية إيصال المنتج إلى السوق المستهدف.
- لا توجد هنالك أخطار من المنافسين الآخرين في السوق لاعتماد سياسة سعريه مماثله ومنافسه لما معتمد من قِبل الشركة.
- الأسعار المرتفعة تعطي إنطباع لدى المستهلكين بأن المنتجات المعروضة في السوق ذات مستوى عالي من الجودة.

وعليه ولتحديد السعر المرتفع على وفق هذه الستراتيجية فأنه يجب على المسوق ابتداءاً أن يدرس التوقعات المحتملة لدى المستهلك عن المنافع التي سيحققها من جراء دفعه لذلك السعر المرتفع، وفيما إذا كانت أعلى أو أقل. والتي يمكن توضيحها بالآتي...

المنافع المتوقعه – الكلف الأخرى غير السعرية = السعر المرتفع الذي يدفعه المستهلك.

أي أن السعر المرتفع مرتبط بالمنافع التي يحققها المشتري والتي تكون أعلى من أي كلف أخرى يتحملها غير السعر. أما إذا كانت المنافع أقل فأن المستهلك لن يدفع السعر الأعلى أو المرتفع.

2- استراتيجية الاختراق Penetration Strategy :

يتم استخدام هذه الستراتيجية عندما تكون لدى الشركة القدرة على تخفيض أسعار منتجاتها بمستوى أقل من أسعار المنافسين في ذات السوق، وبالتالي يمكنها أن تحصد الحصة السوقية الأكبر من المنافسين. ويرى Joel Dean بأن تطبيق هذه الستراتيجية يتوجب توفر الظروف التسويقية التالية:

- الأفراد المتعاملين في السوق لديهم حساسية واضحة تجاه الأسعار.
- اعتماد سياسة سعريه مخفضة من شأنها أن تحدث تعويق واضح أمام حصول المنافسة الحقيقة في السوق من قِبَل الآخرين.
- هناك تباين واضح بين الخبرات المتراكمة لدى إدارة الإنتاج في المنظمة ومراكز التكلفه في نظام التوزيع المعتمد لدى المنظمة. مما يستوجب انتهاج هذه الستراتيجية التي تعتمد على ما تحققه إدارات الإنتاج من مكاسب في تخفيض كلف الإنتاج لتنعكس على الأسعار النهائية.

من جانب آخر يرى Kotler بأن استراتيجية التسعير المعتمدة ترتبط أساساً

بالعلاقة بين جودة المنتج والسعر المحدد له في ظل حالة وخصوصية السوق المستهدف. وهذا الرأي يتوافق مع أبعاد التنافس على وفق العلاقة التبادلية (المتقابلة) والتي سبق الإشارة إليها في فصل سابق . وبالتالي يمكن أن نرى عدد من الستراتيجيات الممكن اعتمادها والموضحة في المصفوفة بالشكل (12-1) والتي تقوم على أساس تقابل محورين هما جودة المنتج والسعر وينتج عنها تسع استراتيجيات يمكن إعتمادها من قِبلً المنظمة والتي تصنف إلى ثلاثة مجاميع وهي:[10]

جودة المنتج / السعر	مرتفع	وسط	منخفض
عالي	1- س. العلاوة التشجيعية	2- س. القيمة المرتفعة	3- س. القيمة الأعلى
وسط	4- س. السعر الباهض	5- س. القيمة المتوسطة	6- س. القيمة الجيدة
منخفض	7- س. القيمة المنخفضة	8- س. الاقتصادية الكاذبة	9- الستراتيجية الاقتصادية

شكل (1-12):

مصفوفة استراتيجية التسعير على أساس السعر / جودة المنتج

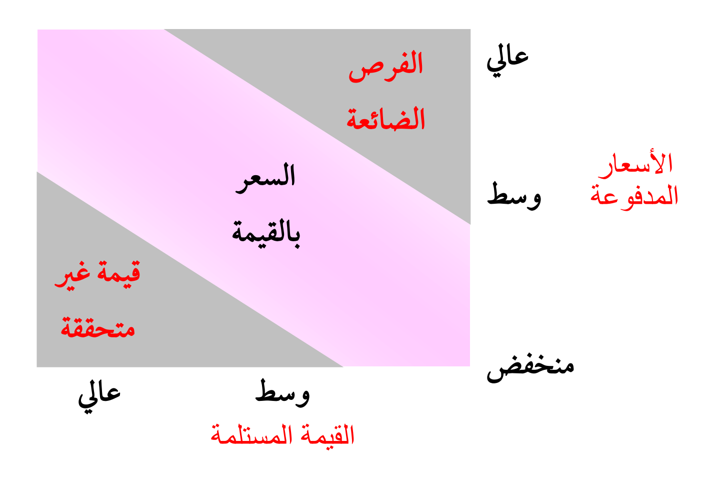
المجموعة الأولى تتمثل بالخلايا (1 , 5 , 9) والتي يمكن أن تتعايش أو تتواجد جميعها في ذات السوق ومتمثلة بتقديم منتج بجودة عاليه وسعر مرتفع، والأخر بجودة متوسطه وسعر متوسط، والأخر بجودة منخفضة وسعر واطيء. وجميع هؤلاء المتنافسين بالخلايا الثلاث يمكنهم أن يتواجدوا بالسوق لفترة طويلة ولتلبية حاجات لمجاميع مختلفة من المستهلكين الذين يهتم بعضهم بالسعر والآخر بالجوده والأخر بالإثنين معاً.

المجموعة الثانية تتمثل بالخلايا (2 ,3 ,6) والتي تقوم على أساس مهاجمة الخلايا

الطرفيـة (المجـاورة لهـا)، أي تتعامـل في السـوق لمواجهـة المـنظمات التـي تعتمـد الســتراتيجيات الأخـرى التـي تجاورهـا في المصـفوفة. فالســتراتيجية (2) تقـول بـأن منتجاتها هي ذات المستوى في الجودة العالية التي تكـون في الخليـة (1)، ولكـن تميزهـا يتمثل بأنخفاض المصاريف. والستراتيجية (3 ,6) تقولان ذات الكلام، ولكنهما تضيفان على أنهما تحققان وفورات أكثر، وهو ما يكـون مقبـولاً وبخاصـة للمسـتهلكين الـذين يمتازون بحساسية واضحة تجاه السعر وأنهم يثقون بأقوال المتنافسـون بـأن التكـاليف المترتبة على تعاملهم مع منتجاتهم ستكون أقل قياساً بما هو عليه في المجموعة الأولى.

أمـا المجموعـة الثالثـة والتـي تضـم الخلايـا (4 ,7 ,8) والتـي يمكـن تسـميتها باستراتيجيات التموضع Postioning أو خلق المكانه في ذهنية المستهلك، والتـي تقـوم على أساس العلاقة بين الجانب الكمي للمنـتج والجـودة المقدمـة. ولكـن في المحصـلة النهائية سيكون المستهلك غير راضي عما يقدم له من منتجات مقابل ما يدفعه من سعر.

ويمكن أن نجمل العلاقة بين الأسعار المرتفعة التي تعتمدها المنظمة في استراتيجية التسعير والقيمة التي يمكن أن يحصل عليها المستهلك نظير تقديمه لهذا السـعر المرتفـع بالشكل (12-2).



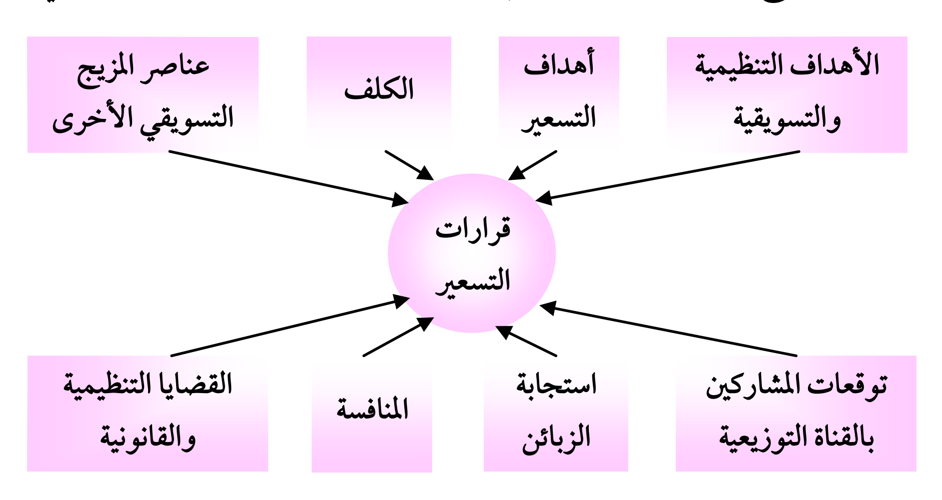
شكل (12-2):

الأسعار والقيمة المتحققة لدى المستهلك.

حيث يتضح بأن الشركة إذا ما قدمت أسعار مرتفعة لمنتجاتها فأن الفرص التسويقية أمامها ستكون محدودة وبالتالي قد تكون ضائعة. ولكنها إذا ما اعتمدت الأسعار المتوسطة فأنه هنالك احتمالية كبيرة في تحقيق قيمة لدى المستهلك وبالتالي يتساوى السعر المدفوع مع القيمة المتحققة. أما إذا اعتمدت الأسعار المنخفضة فأن المستهلك لن يحصد قيمة حقيقية مما تقدمه الشركة من منتجات على وفق الأسعار المخفضة التي انتهجتها في تعاملها بالسوق، وهذا ما يرتبط أساساً بمستوى الجودة أو سرعة التسليم التي يرغبها المستهلك في شراءه للسلعة المطلوبه أو الخدمة المقدمة.

العوامل المؤثرة في قرارات التسعير:

من الخطأ الاعتقاد بأن كل ما يضعه المخطط على الورق يمكن تطبيقه بشكل مماثل في الواقع الميداني، وهذا ما ينطبق بشكل خاص على عملية التخطيط للأسعار. إذ أنها تتعرض إلى العديد من العوامل المباشرة وغير المباشرة والتي يكون لها شأن وأثر في إقرار السعر النهائي الذي تدخل به الشركة إلى السوق وبخاصة للسلع الجديدة. ويمكن أن يوضح الشكل (12-3) اجمالي العوامل المؤثرة في قرارات التسعير وهي:



شكل (12-3):
العوامل المؤثرة في القرارات السعرية

1- الأهـــداف التنظيميـــة والتســـويقية Organizational and Marketing Objectives

حيث يحدد مدراء التسويق الأسعار للمنتجات التـي يتعـاملون بهـا انسـجاماً مـع أهداف ورسالة المنظمة. فأذا ما كانت تسعى إدارة الشركة إلى أن تضع لها مكانة وقيمـة خاصة في السوق فأن الأسعار الموضوعة للمنتجات منطقياً يجب أن تتوافق مع مستوى نوعيتها. ولكن في هذه الحالة عند وضع الأسعار يجب أن تأخذ بعـين الاعتبـار الهـدف الذي وضعته الشركة لها أصلاً، وبالتالي فأن قـرارات التسـعير تأخـذ أهـداف الشـركة ابتداءاً ولا تسعى إلى زيادة السعر على أساس الارتباط بالنوعية.

2- أشكال الأهداف Types of Pricing Objectives :

تأخذ الأهداف السعرية المطلوب تحقيقها بعين الاعتبار والاهتمام عند إقرار أسعار الشركة والتي سيرد الحديث عنها لاحقاً.

3- الكلف Costs:

يعتبر هذا العامل من بين أبرز العوامل تأثيراً في قرارات السعر لكون الكلفـة تـؤثر باتجاه الأرباح ومستوى الأسعار المقرة، فالمعادلة التقليدية للسعر تتضمن الآتي:

السعر = التكاليف (الإنتاج + التسويق) + الأرباح

ولكن في بعض الحالات ولاغراض المنافسة قد تبيع الشـركة دون الكلفـة أي أنهـا تحقق خسارة ولكنها بهدف زيادة حصتها السوقية، إلا أن هـذا الهـدف يتعـارض علـى الأمد البعيد مع هدفي البقاء والإستمرار. لذلك عليها أن تعيـد سياسـتها السـعرية بـما يغطي الكلف، وعليه يكون من المهـم تمامـاً أن تحلـل إدارة التسـويق كامـل التكـاليف ومدى ارتباط عناصرها مع المنتج، وكذلك مع بقية المنتجات الأخرى في ذات الخط من مزيج المنتج.

4- المتغيرات الأخرى في المزيج التسويقي Other Marketing Mix Variables :

تتأثر القرارات السعرية بالعناصر الأخرى في المزيج التسويقي، فبقدر تعلق الأمر في المنتج، حيث أن وضع أسعار مرتفعة تعني انخفاض في عدد الوحدات المباعة، وهذا ما ينعكس على أرتفاع كلفة الوحدة المنتجة. وعلى العكس عندما تنخفض الأسعار سوف تزداد المبيعات وتنخفض كلفة إنتاج الوحدة الواحدة. رغم وجود علاقة بين المنتج والنوعية والعلامة، إلا أن ذلك يؤشر مقدار الارتباط بين السعر والمنتج.

كذلك الأمر في العلاقة مع التوزيع، إذ أن انخفاض أسعار المنتج في ذات المجموعة أو الصنف من المنتجات الأخرى، يعني تحقيق كثافة عالية في التوزيع نتيجة لزيادة الطلب عليه في السوق. وكذلك الأمر يتعلق بالترويج وأنشطة الاعلان المختلفة. إذ عندما تكون أسعار المنتجات واضحة ومعروفة فأن الأمر لا يتطلب جهداً كبيراً في اقناع المستهلكين بالسعر أو الشك في مصداقية الاعلان، على العكس مماهو عليه عندما يكون السعر معقد وغير واضح الأهداف والثبات.

5- توقعات المشاركين في القناة التوزيعيةChannel Member Expectations :

عندما تتخذ القرارات المتعلقة بالتسعير فعلى المنتج أن يأخذ بعين الاعتبار التوقعات المحتملة من المشاركين في القناة التسويقية (وسطاء، تجار جملة، مفرد) إذ أن هؤلاء يتوقعون المزيد من الأرباح نظير قيامهم بالأعمال المناطة بهم عند توزيع المنتجات وأن مقدار هذه الأرباح ترتبط بشكل متكافؤ لما يمكن أن يكون عليه إذا ما تم قيامهم بتوزيع سلع أخرى بديلة، فضلاً عن الموارد والوقت المنجز لتحقيق عملية التوزيع.

كما أن المشاركين في القناة التوزيعية يتوقعون من المنتج منحهم المزيد من الخصم للطلبات الكبيرة التي يحققونها، فضلاً عن الحصول على خصم الترويج، والمساعدات في مجال التدريب لرجال البيع والخدمات التي تتضمن كلف، وبالتالي يتوقع المشاركون في القناة بأن المنتج سوف يتحمل مثل هذه التكاليف عند إقراره للسعر.

6- اســـتجابة وتصـــورات المســـتهلكون Customer's Interpretation and Response:

عند وضع الأسـعار مـن قِبـلَ الشر ـكة، عليهـا أن تسـأل عـن ماهيـة التصـورات الموجودة لدى المستهلكين عن هذه الأسعار. وما هي درجة الاسـتجابة لهـا؟ ويتحقـق ذلك بعدة أشكال منها..

- هل السعر يعني ارتفاع في مستوى النوعية؟
- هل السعر يعني انخفاض في النوعية؟
- هل السعر يهدف إلى أن يكون توزيع واسع؟
- هل الأسعار تترك حرة وتتحدد على ضوء العرض والطلب؟ .. الخ

عند الإجابة عـلى ذلـك وغيرهـا مـن الاستفسـارات فأنها تعنـي تحديـد موقـف المستهلكون تجاه الاستجابة وتحقيق عملية الشراء بعد أن تحدد المنافع والمزايا والمسـاوئ التي يحملها المنتج عند شراءه.

7- المنافسة Competition :

درجة المنافسة التي يكون بها البائع في السوق تختلف نسبتها بتلك الدرجة التي ينفرد فيها بالسوق أو بوجود منافسين آخرين، أي أن تحديد السعر للبضـائع يـتم عـلى أسـاس السلع المشابهة أو البديلة. فأن كانت السلعة المعروضة من قِبلَ البائع لها بضائع مشـابهة أو بديلة، فأنه السعر المحدد لها سيكون قريب أو حتى مماثل لتلك السـلع التـي يتعامـل بهـا الباعة المنافسين. أما لو كانت جديدة أو محتكرة من قِبلَ البائع ومنفرداً بها في السوق، فـأن السعر سيتحدد من قِبله لانعدام أو ضعف حالة المنافسة الحاصلة في السوق.

وأسعار المنافسة من الممكن أن تأخـذ حـالات مختلفـة كـأن يحـدد البـائع أسـعاره بمستوى اسعار المنافسين، أو بمستوى أدنى من أسعارهم، أو العكس بمسـتوى أعـلى وبطبيعة الحال فأن لكل حالة ظروفهـا الخاصـة التـي تسـاعده أو تحـول دون إمكانيـة

تطبيقه للأسعار الموضوعة.

8- القضايا التنظيمية والقانونيةIssues Legal and Regulatory :

وهي الشروط الموضوعة من قِبَل الدولة والمسندة قانوناً، وتكون الشركة ملزمة في اعتمادها عند تعاملها التجاري. حيث أن الدولة تضع هذه الأسعار أو القوانين المحددة للأسعار حفاظاً على مصلحة المستهلك وحمايته من الاستغلال. وتختلف نسبة تأثير القوانين الاقتصادية ومدى تطبيقها على أساس مدى تدخل الدولة والنظام السياسي الذي تنتهجه، وكذلك نوعية السلع ومدى درجة تأثيرها على المستهلك في حياته اليومية.

خطوات التسعير Pricing Steps:

لكي تنقل إدارة التسويق استراتيجية التسعير إلى حيز التنفيذ فأنها تعتمد عدد من الخطوات المتعاقبة لاختيار السعر النهائي وإقراره وإجراء سلسلة من التحليلات المعمقة للمتغيرات المؤثرة في إقرار السعر والتي يمكن توضيحها بالشكل (4-12) وهذه الخطوات هي:



شكل (4-12):
خطوات التسعير

1- اختيار أهداف التسعير Selecting the Pricing Objectives :

سبق الإشارة في القول بأن استراتيجية التسعير هي جزء من استراتيجية التسـويق، وبالتالي فأن أهداف التسعير سوف تصب في تحقيق أهداف المنظمة التسويقية، ويمكـن أن تتمثل أهداف التسعير بالآتي:

أ- البقاء Survival :

يعد هدف أساسي للشركة، إذ أن نجاحها في السوق يعني بقاءهـا واسـتمرارها في العمل لذلك يعد هدف البقاء أكثر أهمية من تحقيـق الأربـاح، ويكـون ضـمن تخطـيط الشركة في هذا الجانب هو أن تعمل في المـدى البعيـد عـلى تغطيـة القـرارات السـعرية للكلف المتغيرة والبعض من الكلف الثابتة وهذا يعني بقائها في السوق فضلاً عن كون البقاء هو هدف بعيد الأمد في استرتييجيات الشركة، وعليها أن تعلم جيـداً بـأن عـدم إضافة أية قيمة بمجمل أعمالها يعني تعرضها للفشل والانتهاء.

ب- تعظيم الأرباح Maximum Current Profit :

تسعى الشركة عبر هذا الهدف إلى تعظيم الأرباح من خلال الأسعار التـي تضـعها لمنتجاتها مفترضة في ذلك تقديرها المسبق للطلب والكلف والبـدائل السـعرية المتاحـة. ومن ثم اختيارها الأسعار التي تحقق لها تعظيم للأرباح والتدفق النقـدي Cash Flow أو العائد على الاستثمار Return on Investment وهذا الهدف ليس من السهولة بمكان تحققه لما يكتنفه من صعوبة تتجلى أولاً في الدقة لتقدير الطلب والكلف. وثانياً أن إدارة الشركة تتجاهل إلى حد كبير التأثيرات الحاصـلة عـلى بقيـة عنـاصر المـزيج التسـويقي الأخرى. وكذلك ردود أفعال المنافسين والقيود المفروضة على الأسعار.

جـ- تعظيم العائد الحالي Maximum Current Revenue:

بعض الشركات تضع أسعارها لتعظيم العائد المتحقق من المبيعات وهذا الهدف يرتبط إلى حد كبير مع قدرة الشركة على تقدير حجم الطلب المتوقع على منتجاتها. وهي بذلك تدرك في سعيها لهذا الهدف بانه يمكن أن يقودها على الأمد البعيد في تعظيم الأرباح ونمو نسبة المساهمة في السوق.

د- تعظيم نمو المبيعات Maximum Sales Growth :

ويمكن تسميته أحياناً بالحصة السوقية Market Share حيث أن بعض الشركات تسعى إلى أن تعظم عدد الوحدات المباعة، لأنها ترى بأن زيادة حجم المبيعات يمكن أن يمنحها فرصة في تخفيض كلفة الوحدة الواحدة مع زيادة الأرباح على الأمد البعيد. مع إمكانية في تخفيض الأسعار لأنها تفترض ابتداءاً بأن السوق أكثر حساسية تجاه التغير الحاصل في الأسعار.

هـ- قيادة نوعية المنتج Product Quality Leadership :

بعض الشركات تسعى لأن تكون القائدة في السوق من خلال نوعية المنتج الذي تتعامل به، وأن سياستها السعرية هنا تقوم على أساس الربط مع النوعية، وبالتالي فإنها تضع أسعار مرتفعة قياساً بالمنافسين لما تتميز به منتجاتها من نوعية تفوق المنتجات البديلة أو المتشابهة في السوق، وبالتالي فأن تلك الزيادة السعرية تكون مبررة.

و- أهداف سعرية أخرى Other Pricing Objectives :

ويتجلى هذا الهدف بشكل خاص في المنظمات غير الهادفة للربح، كما هو في الجامعات التي تضع أسعار معينة لخدماتها التعليمية لتغطية جزء من التكاليف. أو المستشفيات التي تضع أسعار لتغطية كامل الكلفة فقط، أو بعض الحالات والتي تسمى بالأسعار الاجتماعية Social Price والتي ترتبط بالتغيرات الحاصلة في دخول

الأفراد وتحت ظل مختلف الظروف. والحالات الاجتماعية السائدة.

2- **إقرار الطلب** Determining Demand:

اختلاف مستوى الطلب على المنتج ينعكس كمؤثر كبير على الشركة في تحديد أهدافها التسويقية، وهذا ما يتمثل بقانون العرض والطلب القائم في السوق لتحديد السعر. حيث تكون العلاقة عكسية بين السعر والطلب، إذ ينخفض الطلب بأرتفاع الأسعار والعكس صحيح.

3- **توقع الكلف** Estimating Cost:

يتحدد السعر على قاعدة أساسية تتمثل في كونه قادر على تغطية التكاليف والمتعلقة بتكاليف الإنتاج والتسويق والتكاليف المترتبة على المخاطره في رأس المال. وبعامة تقسم التكاليف إلى نوعين هما.. **التكاليف الثابتة** Fixed Cost والتي تتحملها الشركة بغض النظر عن مستوى وحجم الانتاج والذي قد تدفعه بشكل سنوي أو شهري وعلى سبيل المثال أجور رجال البيع، الفائدة على رأس المال المقترض، إيجارات .. الخ. والتكاليف الأخرى هي **التكاليف المتغيرة** Variable cost والتي ترتبط بشكل مباشر مع حجم الانتاج وعلى سبيل المثال المواد الأولية، التعبئة والتغليف، الحملات الترويجية، مقابلات الزبائن .. إلخ، ومجموع التكاليف الثابتة والمتغيرة تعنى **بالتكاليف الكلية**. أما **معدل الكلفة** Average cost فهو يمثل كلفة الوحدة الواحدة من الانتاج، والذي يمثل إجمالي التكاليف مقسومة على إجمالي الانتاج وبالتالي فأن السعر المطلوب تحديده هو أن يكون قادر على تغطية معدل الكلفه على أقل تقدير ولتحقيق الربح.

4- **تحليل المنافسين** Analyzing Competitors:

لإقرار الستراتيجية السعرية ومواجهة السوق يتوجب أن يتم تحليل المنافسين على أساس الكلف التي يتحملونها والأسعار التي يتعاملون بها. ويتم البدء أولاً بتحليل المنافسون القريبون للشركة أو المماثلين لها في ذات السوق، ومن ثم في الأسواق الأبعد.

والغرض من تحليل المنافسون هو لتخفيض الأسعار بمستوى يمكنها من التأثير عليهم في السوق وللحصول على فرص بيعيه أفضل ولكن هذا الأمر يمكن أن يتم اعتماده أيضاً من قبل المنافسون في ذات الوقت.

5- اختيار طريقة التسعير Selecting Pricing Method:

هنالك العديد من الطرق التي يمكن أن تعتمدها المنظمة في إقرار السعر الذي تتعامل به في السوق والتي لا مجال لذكرها تفصيلاً ويمكن الإشارة لأبرزها وهي:

- التسعير على أساس الكلفه الكاملة.
- التسعير على وفق تحليل نقطة التعادل.
- التسعير على أساس المنطقة الجغرافية.
- الخصم والسماحات.
- أسعار العامل النفسي.
- أسعار الاقتداء بقادة السعر.

ولكل طريقة من هذه الطرق مزايا وعيوب ومبررات لاستخدامها تفرضها العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة لاعتمادها، وبما يتوافق مع استراتيجية التسعير والمنسجمة أساساً مع استراتيجية التسويق.

6- **اختيار السعر النهائي** Selecting the Final Price:

هي الخطوة الأخيرة في استراتيجية التسعير حيث يتم اختيار السعر النهائي والذي يتطلب قبل إقراره ملاحظة الجوانب التالية:-

- تحديد فيما إذا كان المنتج جديد بذاته أو جديد على السوق.
- تحديد مستوى الحاجة لدى المشتري لإقرار السعر على مختلف مراحل حياة المنتج.
- وضع بدائل استراتيجية للسعر المقرر على ضوء المتغيرات البيئية التي قد تنعكس على الأسعار المعتمدة حالياً.

أسئلة الفصل الثاني عشر

س1- للسعر معاني وتسميات مختلفة ... أوضح ذلك وأعطي أمثلة معمقة لكل معنى تذكره؟

س2- عرف السعر وبين المؤشرات التي تدل على أهميته قياساً بعناصر المزيج التسويقي الأخرى؟

س3- اشرح الدور الستراتيجي للسعر وأبعاد ذلك في صياغة استراتيجية التسويق؟

س4- ما المقصود باستراتيجية القشط الممكن اعتمادها في استراتيجية التسعير؟ وما هي الظروف المتاحة لاعتمادها؟

س5- أوضح المضمون لاستراتيجية الاختراق المعتمدة في استراتيجية التسعير.

س6- استخدم الشكل في توضيح مصفوفة استراتيجية التسعير على أساس السعر/ جودة المنتج وما هي مضامين الخلايا التي تمثلها؟

س7- اشرح العوامل المؤثرة في قرارات التسعير التي تتخذها منظمة الأعمال وأعتمد الشكل في التوضيح؟

س8- الخطوة الأولى في خطوات التسعير هي اختيار أهداف التسعير؟ أشرح الأهداف الرئيسة لعملية التسعير؟

س9- ما هي الطرق الرئيسة المعتمدة في التسعير؟

س10- استخدم الشكل في توضيح خطوات التسعير؟

قائمة المصطلحات

Pricing Strategy	استراتيجية التسعير	Variable cost	الكلف المتغيرة
Tuition	الرسوم	Average cost	معدل الكلف
Interest	الفوائد	Competition	منافسة
Rent	إيجار	Survival	البقاء
Fare	أجره	Current profit	الأرباح الحالية
Fee	أتعاب	Revenue	العائد
Salary	مرتب	Fixed cost	الكلف الثابتة
Wage	أجر	Skimming strategy	استراتيجية القشط
Commission	عمولة	Penetration strategy	استراتيجية الاختراق
Taxes	ضرائب	Expectations	توقعات
Motivation	تحفيز	Response	استجابة

المصادر المعتمدة في الفصل الثاني عشر

1- Stanton, et al, Op. cit., 97, P. 275.

2- Zikmud & D.A'mico, Marketing, 1st ed, West Publishing Co, 1993, P. 688.

3- Pride & Ferrell, Op. cit., 2006, P. 516.

4- Mc Carthy & Perreault, Op. cit., P. 328.

5- Kotler, Philip & Armstrong, Gory Marketing 5th ed, Prestic-Hall, 1999, P. 302.

6- Kotler, Op. cit., 97, P. 494.

7- Lancoster, Geoff & Massingham, Lester Essential of Marketing, 2nd ed, Mc Grow-Hill Co, 1993, P. 202.

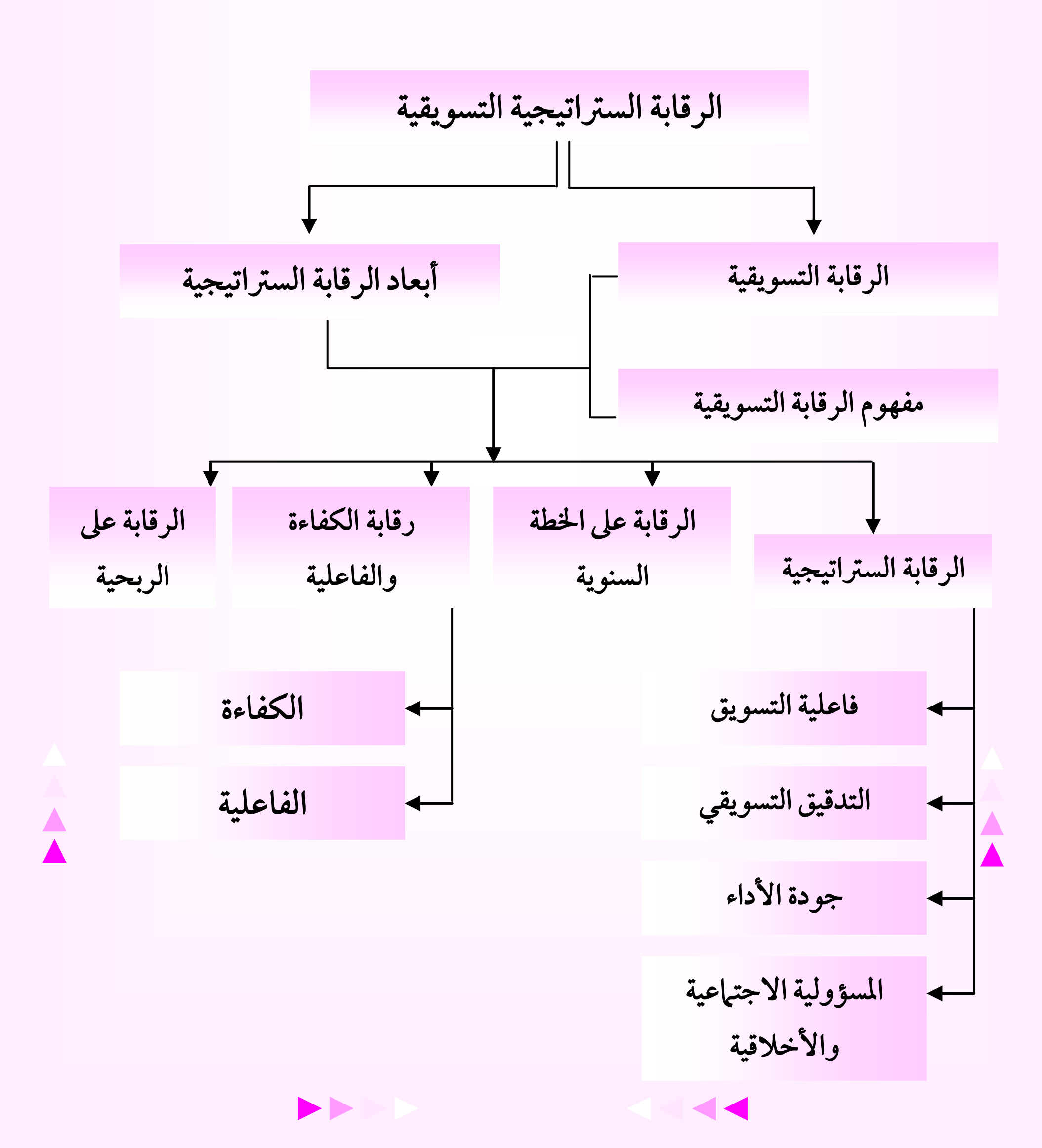
8- البكري، ثامر، التسويق، مصدر سابق، 2006، ص 171

9- Baker, Op. cit., 2000, P. 389.

10- Kotler, Op. cit., 2003, P. 472.

الفصـــــــــــــــــــــل الثالــــــــــــــــــث عشرـــــــــــــــــــ

هيكلية الفصل الثالث عشر



الرقابة الستراتيجية التسويقية

Marketing Strategic Control

تعد الرقابة واحده من الوظائف الرئيسه التي يمارسها المدير وفي أي مستوى تنظيمي كان، وهي وظيفة مترابطة إلى حد كبير مع التخطيط، حتى يراها البعض بأنهما وظيفتين متلاصقتين إحداهما تكمل الأخرى، وطالما تحدثنا في الفصول السابقة عن التخطيط الستراتيجي والتسويقي، فأننا نستكمل الموضوع بالبحث في الرقابة الستراتيجية والتي سنركز على استخدامها في النشاط التسويقي. وبالتالي فإن استكمال استراتيجية التسويق والمتمثلة بعمليات التخطيط والتنفيذ هو في الرقابة الستراتيجية التسويقية، والتي تتأكد المنظمة من خلالها على المسار الصحيح لما تقوم به من أنشطة وفعاليات تسويقية تصب في أهدافها الستراتيجية.

وفي هذا الفصل سيتم البحث في الجوانب التالية:

- الرقابة التسويقية مفهومها وأبعادها.
- الرقابة الستراتيجية والمجالات الرئيسة المعتمدة في تنفيذها التسويقي.
- الرقابة على الخطة السنوية للنشاط التسويقي.
- الرقابة على الكفاءة والفاعلية للأداء التسويقي.
- الرقابة على الربحية المتحققة من خلال النشاط التسويقي كهدف استراتيجي.

الرقابة التسويقية Marketing Control:

تبرز أهمية الرقابة بشكل كبير في المنظمات المعاصرة التي تتسم بالحركية (الديناميكية) والتداخل والتعقيد في أنشطتها مما يستلزم وجود رقابة لهذه الأنشطة، تهدف إلى استثمار كفء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة، لإنجاز المهام وفقاً لمعايير الأداء الفاعل وتقليل الانحرافات الحاصلة في عملية التنفيذ. وعلى الرغم من أن التطابق التام بين التنفيذ والتخطيط يكاد يكون أمراً شبه مستحيلٍ نتيجة لمحددات زمانية ومكانية وموقفيه، إلا أن ذلك لا يمنع بأن تقوم إدارة المنظمة بتنفيذ أهدافها المخططة بأقل قدر ممكن من الانحرافات، من خلال الرقابة الفاعلة وتصحيح الأخطاء أولاً بأول لمنع حدوث الآثار التراكمية للأخطاء والانحرافات.

وبما أن الرقابة بشكل عام تمثل الجهود المبذولة من إدارة المنظمة في مطابقة تنفيذ الخطة المرسومة، لذا فأنها تعد من صميم أعمال المدراء وجزءاً مهماً من مسؤولياتهم الدائمة وعلى جميع المستويات حتى التنفيذيين منهم عبر الرقابة الذاتية التي يمارسونها على أنفسهم، من خلال وضع وتحديد الأهداف المطلوبة، قياس الأداء الفعلي، تقييم الأداء، ومن ثم اتخاذ الإجراء التصحيحي. وبقدر تعلق الأمر في الجانب التسويقي، فأن المنظمة يجب أن تعتمد نظام رقابي تسويقي يكون قادر على أن يحقق لها التوافق مع ما خطط مسبقاً من أنشطة وفعاليات. ولنظام الرقابة التسويقي (Marketing control system) الناجح خصائص تتمثل في[1]:

1. الملاءمة لطبيعة نشاط المنظمة وحجمها، فكلما كانت المنظمة كبيرة كان نظام الرقابة فيها أكثر تعقيداً.
2. المرونة لغرض التكييف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة والتي تستلزم تغذية عكسية (Feedback) للتعرف على ردود الأفعال والعوامل المؤثرة (سياسية، قانونية، اقتصادية، تكنولوجية، اجتماعية) على الخطة الموضوعة.

3. وضوح ودقة البيانات والمعايير المعتمدة والمستخدمة من القائمين على نظام الرقابة في المنظمة.

4. التحديد المبكر للانحرافات والمعالجة السريعة للتنفيذ الخاطئ للخطة نحو تحقيق أفضل الأهداف وبأقل جهد وكلفة.

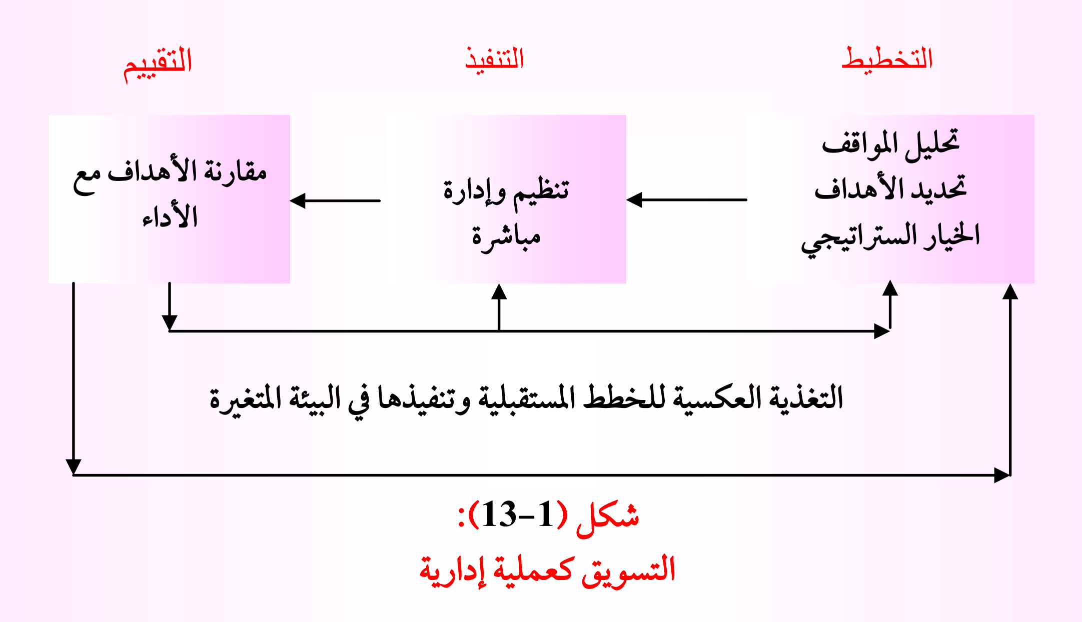
5. الكلفة الاقتصادية المنخفضة لنظام الرقابة وتنفيذه، من خلال جعل الإيرادات المتحققة أكبر من النفقات.

وحيث أن التسويق هو القلب النابض في المنظمة وقراراتها التي تهدف إلى تحقيق الأرباح ورضا الزبائن وذا تأثير على الوظائف الأخرى كافة، فأن الإدارة العليا للمنظمة تسعى إلى وضع أنظمة رقابة على الأنشطة التسويقية لمواجهة التغيرات البيئية والظروف غير المؤكدة التي قد تكون متعددة وغير متوقعة وربما تؤدي إلى فشل الأداء التسويقي ككل. ولكون النشاط التسويقي الجيد والناجح يكون ذا كلفة عالية، فإن اعتماد أنظمة الرقابة التسويقية، والتخطيط الستراتيجي للتسويق، فضلاً عن استخدام الخطط والبرامج الشهرية والسنوية وتحليل الفرص التسويقية المتاحة بغية الوصول إلى أفضل أداء ومطابقة للخطط، وتحقيق الأهداف المطلوبة، ومواجهة التهديدات الخارجية. وعليه فإن مفهوم وأبعاد الرقابة على الأنشطة التسويقية لا يبتعد عن نظام الرقابة الشمولي في المنظمة بل يعمل بضمنها، وهو أحد أنظمتها الرئيسة.

مفهوم الرقابة التسويقية:

يمكن حصر أسباب عدم نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها المطلوبة بشكل عام وأهدافها التسويقية بشكل خاص إلى أن قسماً منها لا يتم التخطيط لها بما يلائم مواردها المتاحة، وقسم آخر لا يستطيع أن يترجم تلك الخطط إلى واقع حيز التنفيذ، في حين أن قسماً ثالثاً يعتقد واهماً من أن خططه وتنفيذها يتمان بالشكل الصحيح. ولكن في الحقيقة هناك أسباب تعمل على عدم تحقيق الأداء الأمثل ولا تنتبه لها إدارة المنظمة، حيث

ينبغي متابعة وتقييم التنفيذ من خلال مقارنة الأداء مع الأهداف والقيام بالإجراء التصحيحي وعبر التغذية العكسية لعمليتي التخطيط والتنفيذ لملائمة الخطط المستقبلية وتنفيذها في البيئة المتغيرة. ويوضح ذلك الشكل (13-1) الذي يشير إلى الترابط المنطقي بين التخطيط والتنفيذ والتقييم، وتكون فيه الرقابة ملازمة لكل مرحلة من المراحل المؤشرة إزاء كل منها[2].



شكل (13-1):
التسويق كعملية إدارية

ومن هنا فإن الرقابة التسويقية تتمثل بمجموعة المعايير التي تقيس الأداء وتعمل على اتخاذ الأجراء التصحيحي في حالة فشل الأداء من تحقيق أهدافه المرسومة. وحيث أن خطط التسويق تمثل ما مطلوب تحقيقه في المستقبل فإنها تكون أقل قدره على التنفيذ السليم بدون الرقابة التسويقية التي تحتاج إليها المنظمة في اختبار قياس الأداء (مثل الحصة السوقية ونسب المصاريف) عبر التدقيق التسويقي الذي يعتبر أحد أسس الرقابة، وكذلك فأن للرقابة غايات متعددة من أهمها تعريف المنظمة لمواقع تحقيق الأرباح فيها.

وتتصف الرقابة التسويقية بأنها تقييم مستمر للأداء ينبغي على إدارة التسويق القيام به عبر إنشاء نظام للرقابة التسويقية يعمل على مقارنة النتائج مع الأهداف كي يتضح لمدراء التسويق مدى فاعلية الأداء التسويقي. وكذلك فأن الرقابة التسويقية تساعد المدراء في وضع الخطط المستقبلية من خلال التغذية العكسية (Feed Back) والتغذية المتزامنة (Feed Forward) التي تعني الرقابة المستمرة لتنفيذ الخطة خطوة بخطوة[3]. ويؤيد هذا الرأي (Darymple) بعده الرقابة التسويقية بمجموعة من الإجراءات التي تسمح للمدراء بمقارنة نتائج الخطة التسويقية مع المعايير الموضوعة سلفاً، ومن ثم اتخاذ الإجراء التصحيحي الملائم لتحقيق الأهداف[4].

ويمكن تحديد مفهوم الرقابة التسويقية بأنها تلك العملية التي تحصل بها الإدارة على المعلومات المتعلقة بالأداء التسويقي، وهناك إطاران رئيسان لها هما:

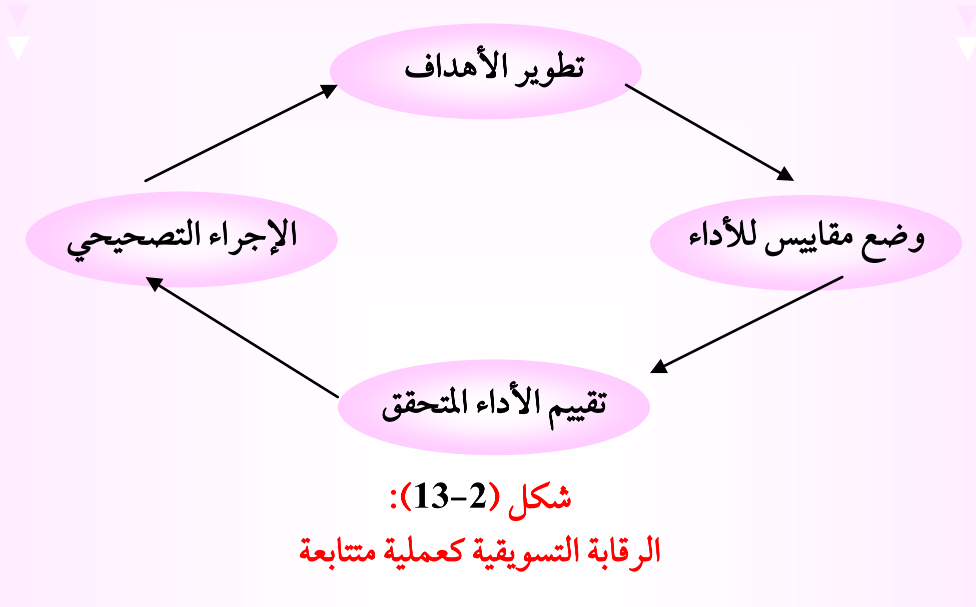
- الرقابة من خلال الكفاءة في العمل التسويقي.
- المقارنة ما بين الخطط والأداء الفعلي.

ففي الإطار الأول يتم استخدام بيانات الربحية لمدد زمنية سابقة كمعيار لتقييم التوقعات التسويقية المستقبلية. أما في الإطار الثاني فيتم تأشير الاختلافات من قِبَل الإدارة ما بين العمل المخطط والأداء الفعلي، وربما يتم كشف أسباب التباين في الأداء فيما بعد.

وعليه فأن تحقيق أهداف الرقابة التسويقية وإتمام الخطط التسويقية بنجاح يحتاج إلى:

- وضع معايير ومقاييس للأداء.
- تقييم الأداء الفعلي مع المعايير.
- اتخاذ الإجراء التصحيحي.

ومع الإقرار المسبق بصعوبة رقابة الأنشطة التسويقية نتيجة التغير المستمر في البيئة الاقتصادية الخارجية ونشاط المنافسين، إلا أن عملية الرقابة التسويقية تعد مهمة جداً لإدارة التسويق لكونها ترسم مسار العمل الصحيح وهو المطلوب وكما موضح في الشكل (13-2).



شكل (13-2):
الرقابة التسويقية كعملية متتابعة

ويظهر من الشكل أنه يستلزم لتطوير الأهداف تحديدها بشكل ملائم وجدولة الوقت اللازم لإنجازها وحسب طبيعة السوق والموارد والإمكانات المتاحة للمنظمة (ما يمكن تحديده بدقة يمكن إنجازه)، ووضع مجموعة من المقاييس والمعايير يتم من خلالها قياس الأداء (ما يمكن قياسه يمكن أدارته)، ومن ثم تقييم الأداء الفعلي مع المعايير هذه. في حين أن الإجراء التصحيحي يتمثل بتقليص الفجوة الحاصلة ما بين الخطط والأداء، ويشير إلى عوامل التسويق القابلة إلى الرقابة والمتمثلة بالمزيج التسويقي (المنتج، السعر، الترويج، المكان)، وعوامل التسويق البيئية الأخرى مثل العوامل (الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية، القانونية، السياسية، المنافسة) التي تكون أقل قدرة على القياس.

فالعوامل القابلة للرقابة والقياس (4P's) يمكن قياسها من خلال تنوع المنتج، الجودة، التصميم، التغليف، الخدمات، السلع المعادة، وما يشمل الأسعار من قوائم الأسعار، الخصومات، سماحات المبيعات، مدة التسديد، وما يعني بالترويج للمبيعات والإعلان، قوة المبيعات، والتسويق المباشر، وفيما يختص بالموقع من قنوات التوزيع التجارية، الخزين، والنفقات.

وفي بحوث أجريت من قبل (Jaworski) أشار إلى أن تحقيق أهداف المنظمة لا يتم عبر الاعتماد على الرقابة الرسمية (Formal controlling) التي لها قوة كاملة ودور مؤثر في أداء المنظمة، وأوصى باعتماد سلوكيات العاملين مثل (الأخلاق العالية في العمل والولاء وتماسك الجماعة) كدليل مؤثر في إدارة هذه الرقابة غير الرسمية[6]. ومن نتائج البحوث هذه، ظهر أن المدراء يؤكدون على الرقابة الرسمية ويتناسون ويهملون أهمية ودور الرقابة غير الرسمية، وكذلك حاجة المنظمة إلى نظام معلومات يزود الإدارة بالبيانات اللازمة لغرض الاستفادة منها في عملية الرقابة التي تنفذها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

أبعاد الرقابة التسويقية:

يتضح مما سبق بأن الرقابة التسويقية من السعة بمكان بحيث أنها تشمل الأنشطة كافة التي تؤدى في المنظمة ولا يتعلق الأمر في الجانب التسويقي فقط. وعليه فقد أصبح هنالك اجتهاد نسبي في تحديد الأبعاد الرئيسة التي تدور حولها الرقابة التسويقية، فقد أعتمد (Kotler) أربعة أنواع من الرقابة على الأنشطة التسويقية (الرقابة على الخطة السنوية، الرقابة على الربحية، الرقابة على الكفاءة، والرقابة الستراتيجية) [7].

ويتضح من جدول (1-13) المستوى الإداري للإدارات المسؤولة عن كل نوع من أنواع الرقابة والمداخل المتبعة والأساليب والأدوات المستخدمة في قياس ومتابعة كل نوع من الأنواع والغاية منها.

نوع الرقابة	الإدارة المسؤولة	الغاية	المدخل والأسلوب المتبع
الرقابة على الخطة السنوية	الإدارة العليا الإدارة الوسطى	للتأكد من التنفيذ الفعلي لنتائج التخطيط	تحليل المبيعات: – تحليل الحصة السوقية – تحليل الإنفاق إلى المبيعات – التحليل المالي – تحليل بطاقة الزبون
الرقابة على الربحية	العاملون في مجال الرقابة التسويقية	لمعرفة المواقع المحققة للأرباح وأين تكمن الخسائر	الربحية من خلال: – المنتج – المنطقة الجغرافية – الزبون – تجزئة السوق – القنوات البيعية – حجم الطلبية
الرقابة على الكفاءة	مراقبو إدارة التسويق الاستشاريون والتنفيذيون	لتقييم وتحسين كفاءة الأنفاق وآثر النفقات التسويقية	كفاءة كل من: – القوى البيعية – الإعلان – ترويج المبيعات – التوزيع
الرقابة الستراتيجية	مدقق التسويق في الإدارة العليا (مجلس الإدارة)	لمعرفة ما إذا كانت المنظمة تستغل أفضل الفرص فيما يتعلق بالأسواق والمنتجات والقنوات البيعية	– أداة قياس فاعلية التسويق – التدقيق التسويقي – مراجعة جودة الأداء التسويقي – المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمة

جدول (13-1):

أنواع الرقابة التسويقية

بينما يعتمد (Hutt) في وصفه للرقابة التسويقية على ما تم طرحه من قبـل (Kotler) ولكنه يختلف معه في ترتيب مستويات أنواع الرقابة [8]، حيث يعمل على تقديم الرقابـة على الستراتيجية ومن ثم رقابة الخطة السنوية فرقابة الكفاءة التي يضيف إليها الفاعليـة ويدفع بالرقابة على الربحية إلى المستوى الأخير، كما يتضح من جدول (13-2).

نوع الرقابة	الإدارة المسؤولة	الغرض من الرقابة	الأدوات
الرقابة الستراتيجية	**الإدارة العليا**	**لمعرفة هل أن المنظمة تستثمر الفرص التسويقية**	**التدقيق التسويقي**
الرقابة على الخطة السنوية	**الإدارة العليا الإدارة الوسطى**	**لاختبار هل أن نتائج الخطة تم تحقيقها**	**تحليل المبيعات الحصة السوقية تحليل نسبة الأنفاق إلى المبيعات**
رقابة الكفاءة والفاعلية	**الإدارة الوسطى**	**لمعرفة مدى استغلال الموارد في تحقيق الإستراتيجية التسويقية وتحقيق الأهداف المحددة**	**نسب المصاريف مقاييس فاعلية الإعلان**
الرقابة على الربحية	**العاملون في مجال الرقابة التسويقية**	**هل أن المنظمة تحقق أرباح أم لا**	**الربحية من خلال: المنتج، الموقع، تجزئة السوق، قنوات التوزيع، حجم الطلبية**

جدول (13-2):

الرقابة حسب تسلسل مستوياتها

وسـيتم اعـتـماد التسلسـل الـوارد في الجـدول أعـلاه لشرـح الرقابـة السـتراتيجية التسويقية حيث تمثل الرقابة الستراتيجية للنشاط التسويقي نظرة عامة للأداء التسويقي

ومترابطة إن لم تكن متداخلة مع النظرة الستراتيجية الشاملة للمنظمة. إذ أن التسويق وبكل أنشطته وبضمنها الرقابة التسويقية هو استراتيجية بعيدة الأمد وليس حلاً لمشكلات تشغيله أنيه. ومن ثم الرقابة على الخطة السنوية فرقابة كفاءة وفاعلية الأداء وأخيراً الرقابة على الربحية، والتي يتم من خلالها التعرف على مدى النجاح المتحقق بشكل ملموس. وهو القياس الذي تهدف إليه منظمات الأعمال رغم كونه جاء بالتسلسل الرابع وذلك نتيجة التأثير للتوجه التسويقي الحديث والتوجه الاجتماعي التسويقي الذي جعل المنظمات تنتقل من مرحلة المنافسة السعريه إلى المنافسة اللاسعريه، والاعتماد على أسبقيات التنافس الأخرى كالجودة، السرعة في التسليم، المرونة، الإبداع.. الخ.

الرقابة الستراتيجية Strategic Control:

تمثل الرقابة الستراتيجية تقييماً شاملاً لأداء المنظمة وتكون مسؤولية تنفيذها محصورة بأولئك الأفراد الموجودين في مستوى الإدارة العليا في المنظمة، وتهدف إلى معرفة مدى التطابق بين النتائج المتحققة والخطط الستراتيجية الموضوعة سلفاً. وحيث أن بيئتي التسويق الداخلية والخارجية متغيرتان وباستمرار فأن المتابعة والتحليل المستمرين يعملان على تشخيص نقاط القوة بغرض تعزيزها ونقاط الضعف بهدف تجاوزها أو تقليل أثرها في البيئة الداخلية للمنظمة،.فضلاً عن استغلال الفرص التسويقية المتاحة واستثمارها مع الاستعداد لمواجهة التهديدات في البيئة الخارجية التي تتواجد فيها المنظمة. وتتم الرقابة الستراتيجية عبر أربع أدوات تعتمدها المنظمة في المتابعة والتحليل المستمرين للنشاط التسويقي لها وهي:

1- مراجعة فاعلية التسويق Marketing Effectiveness Review :

يعكس التسويق الفاعل حقيقة المنظمة في قدرتها بالسيطرة على التكاليف التسويقية وتعميق علاقتها مع الزبون المستهدف وأن يتم ذلك عبر مؤشرات حقيقية تتيح لمدراء التسويق تتبعها ومقارنتها مع ما هو مخطط لها وتقييمها. حيث تمثل اعتماد المنظمة

لفلسفة محدده للتعامل مع الزبون الخطوة الأولى في مراجعة فاعلية التسويق لتحديد السوق وحاجات ورغبات الزبون وانعكاس ذلك على اهتمامات المنظمة في تطوير خططها التسويقية لمختلف تقسيمات السوق ومراجعة النظام التسويقي المعتمدة لديها.

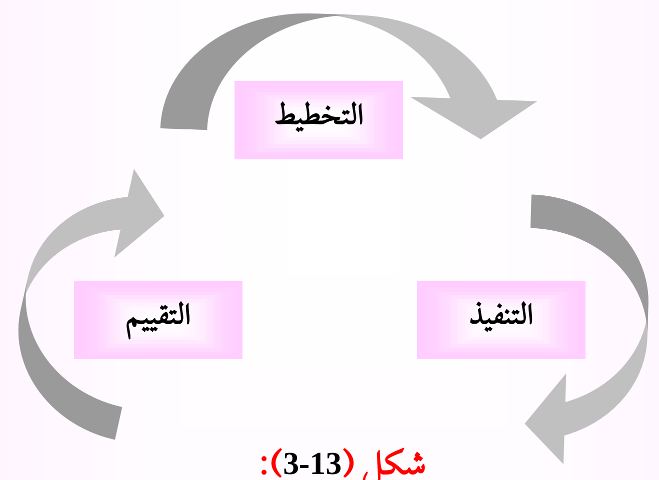
وسينعكس ذلك على تحقيق التكامل التنظيمي للتسويق نحو تحليل السوق والتخطيط والتنفيذ والرقابة للوظائف التسويقية المختلفة باتجاه تحقيق الأداء المناسب. بعد جمع المعلومات اللازمة عن السوق والزبون لتحديد التنفيذ لاستراتيجيات وخطط المنظمة على الأمد الطويل والقصير، ومن خلال قياس الفجوة بين الأداء الفعلي وما هو مخطط والسعي إلى تقليصها وصولاً إلى الأهداف المرسومة.

2- التدقيق التسويقي Marketing Auditing :

هي اختبارات شاملة منظمة مستقلة ودورية لبيئة وأهداف واستراتيجيات الأنشطة التسويقية في المنظمة، للتعرف على السلبيات والمشكلات ومواقع حدوثها والفرص الكامنة وتأثير خطط العمل في تدقيق الأداء التسويقي. والتدقيق التسويقي يغطي ويشمل المواقع التسويقية الرئيسة كافة، ولا ينحصر بموقع معين ولا يشمل المنظمات التي لا تحقق استراتيجياتها وأهدافها المطلوبة فقط، بل ويشمل المنظمات الناجحة أيضاً، ويعد مفيدا للإدارة التسويقية لمواجهة الظروف المستقبلية لها. وينبغي أن يكون المدقق التسويقي غير مقيد بتعليمات تحد من حريته في المقابلة والاستفسار وجمع البيانات والمعلومات ممن يشاء من الأفراد في داخل المنظمة أو خارجها، ليكون أداؤه سليماً وخالياً من الأخطاء وذا فائدة للإدارة التسويقية. إذ يقوم المدقق التسويقي بطرح الأسئلة وجمع البيانات الواردة إليه من المدراء، الزبائن، التجار، المتعاقدين، رجال البيع، والجمهور بشكل عام، وكل من له اهتمام بالأداء التسويقي للمنظمة. وقد تكون هذه النتائج التي يحصل عليها المدقق التسويقي والمستقاة من هذه البيانات نتائج غير متوقعة أو قد تشكل صدمة لإدارة المنظمة، أو قد تكون غريبة بدلالاتها

وخصائصها، ويترك الأمر للإدارة في اتخاذ الإجراء المناسب. وقد يذهب البعض من المدققين التسويقيين إلى طرح الحلول أو الأساليب والطرق التي يعتقدونها أكثر ملاءمة في الحالة المعنية أعتماداً على الخبرات الواسعة والمتراكمة والتجارب المتعددة في هذا المجال، لذا فأن الآراء والمقترحات تكون قريبة من الواقع وناجعة على الأغلب.

ويعتبر التدقيق التسويقي عنصراً مهماً في برنامج التقييم الكلي للمنظمة حيث أنه يقوم بمراجعة شاملة وتقييم للأنشطة التسويقية، ولفلسفة المنظمة وبيئتها وأهدافها وإستراتيجيتها وبنائها التنظيمي ومواردها البشرية والمالية وأدائها وتتمثل بحلقة دائرية مستمرة ومتصلة للتخطيط والتنفيذ والتقييم [9] كما يتضح في الشكل (3-13)



شكل (3-13):
العلاقة الدائرية للمهام الإدارية

3- مراجعة جودة الأداء التسويقي: Marketing Performance Quality Review
:

يمكن لإدارة المنظمة أن تعتمد أسلوب تقييم آخر لأدائها التسويقي مقارنة مع أعلى أداء لها، حيث يتم تحديد معايير (ضعيف، جيد، ممتاز) للمقارنة، ومن ثم يتم

تقييم الأداء وسرعة التنفيذ، والتوجهات المنظمية في التعامل مع السوق، وأسلوب ذلك، وطبيعة وشكل النظام، والأداء ومدى التكامل ونوعه مع الوظائف الأخرى، ومدى الأهتمام بالمتعاقدين وذوي العلاقة والمالكين، وأسلوب التسعير.. الخ. وفقاً لمتغيرات البيئة وتأثيراتها على المنظمة بغية تحقيق الهدف المطلوب للمنظمة والتلاؤم مع هذه المتغيرات وتوجهات السوق العامة.

4

- مراجعة المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية

Ethical & Social Responsibility Review

تعمل المنظمات على تقييم مسؤولياتها الأخلاقية والاجتماعية عند ممارستها الأنشطة التسويقية، إذ أن نجاح الأعمال يعتمد على رضا الزبون والجمهور والمجتمع الذي يرتبط بمعيار الأداء التسويقي العالي الجودة.

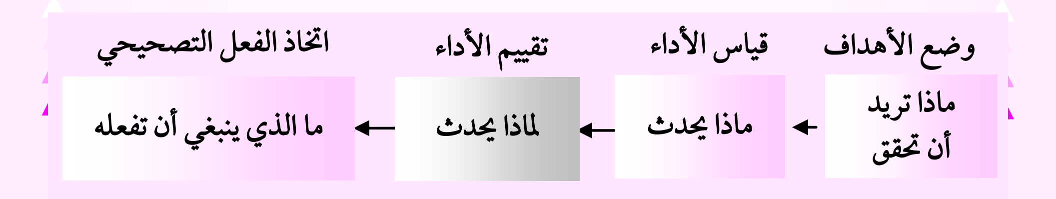
فالقضايا الأخلاقية تتضمن مثلاً عدم استخدام العلامات التجارية العائدة إلى منظمة أخرى، أو إيهام الزبون بأنها جيدة، أو لأن هذه العلامة التجارية متداولة وذات شهرة ومعروفة لدى الزبون لغرض تحقيق الأرباح فقط. ويسري الحال كذلك بالنسبة إلى الإعلان، حيث ينبغي أن يكون ملائماً ولائقاً ويتناسب والغرض منه ولا يتنافى والذوق الاجتماعي والأعراف والتقاليد السائدة، وأيضاً الالتزام بالاتفاقات المبرمة وأسلوب التوزيع وعدم اللجوء إلى الطرق والأساليب الملتوية في التعامل مع الوكلاء والموزعين. وكذلك الحال بالنسبة إلى جودة السلع والأمان في استخدامها واعتماد أساليب ووسائل التعريف في الاستخدام الأمثل والصحيح. وفيما يخص الأسعار عدم المغالاة في الأرباح وأتباع الوسائل العقلانية في التسعير وما يواكب الإمكانات المالية والحالة الاقتصادية للمجتمع عامة والزبون خاصة والعمل على توفير ما يلائم الزبون من السلع من حيث الجودة والسعر.

وفي جانب المسؤولية الاجتماعية في التعامل المنظمي مع السوق فأنه ينبغي الاعتماد على ما يلي:

- الالتزام بالقوانين والتشريعات النافذة.
- توفير الأمان في استخدام السلع من قِبَل الزبائن عبر إرشادات وتعليمات.
- المحافظة على البيئة من خلال السلع التي لا تلوث البيئة في استخدامها وكذلك في كيفية التعامل مع السلع المعاد استخدامها أو إعادة تصنيعها.
- اعتماد معايير أخلاقية واضحة في تعامل المنظمة مع البيئة المحيطة بها سواء كانت عبر الأفراد العاملين لديها أو في تعاملها مع الزبون بصورة مباشرة أو غير مباشرة وذلك من خلال سياسات المزيج التسويقي المتعلقة بالتسعير والتوزيع والترويج.

الرقابة على الخطة السنوية Annual Plan Control:

تعد الرقابة على الخطة السنوية البعد الثاني من أبعاد الرقابة التسويقية وتهدف إلى معرفة مدى التطابق بين الأداء المتحقق والخطط الموضوعة وتقييم الأداء الفعلي والنتائج، والقيام بالإجراء التصحيحي لها، وإن الغاية من الرقابة على الخطة السنوية هي للتأكد من أن المنظمة تحقق المبيعات، الأرباح ، والأهداف المحددة في الخطة السنوية عبر أربع خطوات تقوم بها الإدارة [10]. وكما في شكل (13-4).



شكل (13-4):
خطوات الرقابة على الخطة السنوية

ويتضح من الشكل أعلاه أن الخطوات المتبعة في عملية الرقابة تتمثل في:

- تحديد أهداف شهرية أو فصلية في الخطة السنوية.
- قياس الأداء التسويقي لكل موقع أو قناة تسويقية.
- تقييم الأداء وبيان الاختلافات بين الأدائين المتوقع والفعلي.
- اتخذا الفعل التصحيحي لتقليص الفجوات بين أهداف وأداء المنظمة.

وترتبط خطوات الرقابة على الخطة السنوية بالإدارة بالأهداف (MBO) (Management By Objectives) وعلى المستويات الإدارية كافة في المنظمة. فالإدارة العليا تحدد الأهداف السنوية من (مبيعات، أرباح، نفقات، ...الخ) عبر أهداف محددة لكل إدارة في المستوى الأدنى، وهكذا يكون كل مدير مرتبط ومحدد بأهداف معينة (وكذلك الحال ذاته مع مدراء المواقع التسويقية وممثلي المبيعات) ، وتتم مراجعة النتائج المتحققة من قِبَل الإدارة العليا خلال مدد زمنية (شهرية ، فصلية) لتحديد مدى الحاجة إلى اتخاذ الإجراء التصحيحي المطلوب.

وتترابط عملية الرقابة على الخطة السنوية مع الإدارة بالأهداف عبر الاتصالات المباشرة للمدير مع التنفيذيين في تطبيق الخطط والتوجيهات الصادرة إليهم، والتعرف على طبيعة الأداء المتحقق وردود الأفعال من خلال ثلاثة أوجه من المشاركة للتنفيذيين هي:-

- مشاركة المدير في المستوى الأدنى في وضع الأهداف.
- المشاركة في تطوير الإجراءات المتبعة في تحقيق الأهداف.
- الاشتراك في تقدير كلف التنفيذ.

حيث أن هذه المشاركة تسهم في توضيح المعايير المحددة في التقييم وتعمل على أن تكون قوائم مرجعية (Benchmarking) أثناء التنفيذ الفعلي للخطة السنوية وتساعد في اتخاذ الإجراء التصحيحي المبكر لأي اختلاف عن الخطط المعتمدة.

إن العمل بهذا الأسلوب قد يؤدي إلى تغيير برامج الأعمال أو ربما إلى تغيير الأهداف من خلال التغذية العكسية في اتخاذ الإجراء التصحيحي من قِبل الإدارة، وللتعرف على طبيعة الأداء التسويقي للمنظمة حددت أربعة أدوات معتمدة في ذلك هي:

1 - تحليل المبيعات Sales analysis

2 - تحليل الحصة السوقية Market share analysis

3 - تحليل النفقات إلى المبيعات Marketing Expense-to-sales analysis

4 - تتبع وجهة نظر الزبون Customer attitude tracking

وقد سبق أن تم الإشارة إلى مضامين هذه الأدوات في فصول وفقرات سابقة بشكل مباشر أو ضمناً.

رقابة الكفاءة والفاعلية Efficiency & Effectiveness Control:

تسعى المنظمات عند تنفيذ إستراتيجيتها وخططها التسويقية للحصول على رضا الزبون من خلال تلبية حاجاته ورغباته بشكل أفضل من المنافسين وبكلفة أقل، ويتم ذلك بالأداء التسويقي الفاعل والكفء وعبر الخدمات المتكاملة المرافقة لعملية البيع من (جودة، خدمة، نزاهة، قيمة) (QSCV) (Quality, Services, Cleanliness & Value) [11]

أن **الكفاءة** تعني الاستخدام الأمثل للموارد وبحكمة ودون خسائر غير ضرورية، في حين أن **الفاعلية** يقصد بها اتخاذ القرارات الصحيحة وتنفيذها بشكل ناجح. لذا فأن (QSCV) تعتمدها المنظمة كمعايير لفروعها ومواقعها التسويقية كافة بغية تحقيق الرضا لدى الزبون من خلال الشعور بالارتياح (المتمثل بحصوله على السلعة أو الخدمة المقدمة له مع النزاهة في عدم الغش التي يعبر عنها بالثقة المتبادلة والعلاقة الإيجابية بين المنظمة والزبون) مقابل الشعور بالتضحية (المتمثلة بالمبالغ المسددة من قبل الزبون لقاء الحصول على السلع أو الخدمات فضلاً عن وقت الانتظار الذي يقضيه الزبون لحين الحصول عليها). فالزبون يقرر الشراء عبر المفاضلة بين البدائل المتاحة له

من تعدد الخدمات المقدمة وجودة السلع وتنوعها والتي تشعره بالرضا عن الأداء ومقارنة كل ذلك مع المنافسين ومدى مطابقتها مع احتياجاته ورغباته. وتحتاج المنظمة في الوقت نفسه إلى تلافي الأخطاء السابقة والاستفادة من أخطاء المنافسين والسعي إلى أن تكون سلعها وخدماتها ملائمة للاستخدام فضلاً عن مطابقة متطلبات البيئة المحيطة بها للمحافظة على الزبون وكسب ولائه وثقته وعدم جعله يفكر بالتحول إلى المنافسين الآخرين.

أن الرقابة على الكفاءة التسويقية تعني متابعة المدخلات والمخرجات **(فالإنتاجية = المخرجات / المدخلات)** للمنظمة بشكل إقتصادي لدورها المؤثر في الربحية المتحققة، في حين أن الرقابة على الفاعلية التسويقية تتمثل في مراقبة الأداء والقيام به بالشكل الصحيح. ويتبين من هذا أن الكفاءة تركز على الكلفة بينما الفاعلية تركز على الزبون، ويتضح ذلك كما في الشكل (13-5) من خلال مصفوفة تصف حالة المنظمة وما قد تؤول إليه مستقبلاً في حالة الإجراءات المناسبة بهدف الاستمرار والبقاء في السوق.[12]

		الفاعلية	
		غير فاعل	**فاعل**
الكفاءة	**غير كفء**	الخروج السريع من السوق	محاولة البقاء
	كفء	الموت البطيء	الأداء الناجح

شكل (13-5):
مصفوفة الكفاءة والفاعلية وأثرهما على أداء المنظمة في السوق

ويتضح من المصفوفة أن المنظمة غير الكفوءة وغير الفاعلة تكون سريعـة الخـروج من السوق التنافسية لأن سلعها تكون ذات كلفة عاليـة تـدفع الزبـائن بـالعزوف عـن الشراء منها، ولكي تصل المنظمة إلى الأداء الكفوء والفاعل ينبغي على الإدارة أن تبنـي تصميماً اقتصادياً يضمن الجودة العالية والكلف الاقتصادية المعقولـة للمـدخلات مـع هامش ربحي تنافسي للمخرجات بغية تنفيذ الأداء بنجاح وتحقيق الأهداف المطلوبـة. وفيما يأتي توضيح لمفهومي الكفاءة والفاعلية ضمن الرقابة التسويقية.

1- **الرقابة على الكفاءة** Efficiency Control:

تعتبر مكونات المزيج التسويقي ذا أثر كبير عـلى ربحيـة المنظمـة، لـذا فـأن متابعـة كفاءة هذه المكونات والرقابة عليها يكون ذا مردود إيجابي لتحسـين الربحيـة. وتـتجلى هذه الأهمية في بيئة التسويق العالمية السائدة في نهاية القرن السابق وبدايات القرن الحالي الحادي والعشرون. وذلك بسبب التنافس الكبير بـين المـنظمات لرفـع مستوى جـودة السلع والخدمات المقدمة للزبون، مما يجعل البيانات والمعلومات حول المبالغ المنفقة على الأداء التسويقي واضحاً ودقيقاً لتقييم كفاءته. وعليه فأن الرقابة عـلى كفـاءة التسـويق تعني اختبار لكفاءة عناصر استراتيجية التسويق والمتمثلة بالآتي:

أ-كفاءة رجال البَيْع:

تتأثر كفاءتهم من خلال معدل طلبات البيع اليوميه لكل رجل بيع وما تـم تحقيقـه من استجابة لذلك، والكلف المترتبة على تلك الطلبات المتحققه والضائعه، فضلاً عـن عدد الزبائن الجدد لكل بائع.

ب- كفاءة ترويج المبيعات والاعلان:

تتمثل بقياس نتـائج التـأثير للنشـاط الترويجـي والاعـلان المتحقـق إلى الجمهـور المستهدف من خلال مؤشرات الزيادة في حجم المبيعات وعدد الزبائن والأداء الإيجابي

للأعلان. فضلاً عن قياس التكاليف المترتبة على هذا النشاط قياساً بالنتائج المتحققة.

جـ-كفاءة التوزيع :

نتيجة للطلب الكبير في السوق تظهر عقبات أمام المنظمة تتمثل في سوء التوزيع والصعوبة في إيصال السلع أو الخدمات إلى الزبون المستهدف لذا ينبغي على إدارة التسويق أن تأخذ بنظر الاعتبار تحسين الرقابة على المخزون، الاهتمام بوسائل النقل، الالتزام بمواعيد التسليم، والعمل على تحديد مواقع العجز أو الفائض السلعي وتلبية الطلبات من خلال اختيار أساليب النقل والتوزيع الأكثر كفاءة.

2- **الرقابة على الفاعلية** Effectiveness Control:

تشمل الرقابة على الفاعلية الإجراءات التي تتبعها المنظمة للتحقق من أن أداء أنشطتها تعمل على تحقيق الرضا لدى الزبون في السلع والخدمات المقدمة له والتي تميز المنظمة عن غيرها من المنافسين بما تحققه من أداء فاعل وصحيح. كما أن كفاءة النشاط التسويقي المتمثله في تحقيق (QSCV) (الجودة، الخدمة، النزاهة، القيمة) في السلع والخدمات والمقدمة للزبون سترتبط بفاعلية النشاط التسويقي. والذي يعبر عنها بمدى الاستجابة السريعة لطلبات ورغبات وحاجات الزبون قبل المنافسين الآخرين، وبكفاءة تعمل على تحسين موقع المنظمة وحصتها السوقية، والوصول بها إلى أن تكون منظمة كفوءة وفاعله في السوق بذات الوقت.

ويمكن اعتماد التقنيات المستخدمة والاجراءات المتبعة في التنفيذ الفاعل للنشاط التسويقي كنقاط مرجعية متميزة لقياس وتقييم وتحليل الأداء المقترن بالرقابة على الربحية التي سيرد بحثها لاحقاً. ولكن الفاعلية ستنحصر إلى حد كبير في عناصر المزيج التسويقي وعبر الفعاليات والأنشطة الفرعية التي يؤديها كل عنصر وبتكامله مع بقية العناصر الأخرى في المزيج.

الرقابة على الربحية Profitability Control:

إلى جانب أنواع الرقابة على الأنشطة التسويقية التي مر ذكرها (الرقابة الإستراتيجية، رقابة الخطة السنوية، رقابة الكفاءة والفاعلية) فأن المنظمة تحتاج إلى الرقابة الربحية لمعرفة وقياس الأرباح المتحققة لمختلف أنواع السلع، المواقع التسويقية، مجاميع الزبائن، القنوات التسويقية بالإضافة إلى حجم الطلب. هذه المعلومات توضح لإدارة التسويق حجم النفقات والإيرادات لكل نشاط بغية تخفيض النفقات الزائدة أو تكريس الجهود لتحقيق إيرادات أكبر أو تحديد الأنشطة غير المربحة التي ينبغي حذفها.

أن استخدام تحليل المبيعات وتحليل الكلفة يهدف إلى تحديد جودة أداء الخطة التسويقية للمنظمة عن دونها، في حين أن اعتماد تحليل الربحية يستخدم في الرقابة على أداء المبيعات والكلف ومعرفة الأرباح، والتي توفر المعلومات اللازمة عن أداء المنظمة وربحيتها والتي تساعد في اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب[(13)] والفائدة المتوخاة من تحليل الربحية هي توفير البيانات والمعلومات التي تساعد إدارة التسويق على الرقابة الفاعلة للأداء التسويقي، حيث أن النتائج تكون أبعد مما تذهب إليها تحليل المبيعات (هل أن المبيعات حسب المتوقع؟) وكذلك تحليل الكلف (هل أن الكلف الفعلية مسيطر عليها؟). ويتم تحليل الربحية وفق الخطوات التالية: [(14)]

الخطوة الأولى: تحديد النفقات الوظيفية. وهي عملية قياس نفقات كل نشاط تتم ممارسته في موقع الإنفاق وتتمثل بنسبة مئوية إلى حجم النشاط مع استبعاد الأنشطة التي يتم ممارستها خارج موقع الإنفاق.

الخطوة الثانية: تأشير النفقات الوظيفية لكل نشاط. حيث يتم جمع نفقات المبيعات لكل نشاط وتقسم على عدد طلبات البيع للحصول على معدل الإنفاق لكل طلبية بيع.

الخطوة الثالثة: تحديد الربح والخسارة. تعتمد الإدارة التسويقية على البيانات التي تحصل عليها من نفقات وإيرادات لكل نشاط أو موقع تسويقي أو قناة تسويقية في تحديد الربح والخسارة لكل جزء أو نشاط ومن ثم تحديد الربحية أو الخسارة الإجمالية

للمنظمة ككل.

واعتماداً على هذه البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليهامن عملية تحليل الربحية، تتخذ إدارة التسويق القرارات والإجراءات البديلة التصحيحية. كأن يتم الاستقصاء عن بيع السلع التي لا تحقق أرباح، أو التي تكون أرباحها قليلة مقارنةً مع السلع الأخرى، أو اعداد برامج تدريبية للكادر التنفيذي لزيادة فاعلية الأداء وكفاءة التسويق، أو تخفيض النفقات واقتطاع الفائض منها، وقد يكون الأجراء الأخير للإدارة التسويقية هو التوقف عن أداء النشاط الذي يكبد المنظمة خسائر أو ذات مردود قليل.

أن التوقف عن بيع السلعة غير المربحة قد يؤدي إلى آثار سلبية على المنظمة تتمثل في مدى استمرار الزبائن بالشراء منها كون المنظمة قد لا تلبي كافة الاحتياجات والطلبات للزبون وكذلك فأن الكلف الثابتة التي كانت تحمل على السلعة هذه سوف يتم توزيعها على السلع المتبقية مما يؤدي إلى تقليل نسبة الأرباح المتحققة سابقاً.

أن الرقابة على الربحية تهدف إلى معرفة أي الأنشطة والمواقع والقنوات التسويقية للسلع والخدمات تحقق أرباحاً (تحقق أموال) وأي منها يكون ذا مردود سلبي يجعل المنظمة تخسر، ويتم ذلك عبر تحليل للربحية ومعرفة الكلف والتي تكون على ثلاثة أنواع هي:- [15]

1- **الكلف المباشرة.** وهي التكاليف التي يتم تحديدها بشكل مباشر في الأداء التسويقي مثل (عمولة المبيعات تكون كلفة مباشرة في مواقع المبيعات، نفقات الإعلان لسلعة واحدة، كذلك رواتب رجال البيع وأجور النقل).

2- **التكاليف المشتركة ممكنة التحديد.** وتمثل تكاليف غير مباشرة محددة بشكل معقول اعتماداً على مدى الاستفادة منها، مثال ذلك (الإيجار لموقع الإدارة يشمل الأنشطة التي يتم ممارستها في موقع الإيجار المذكور وحسب نسب

الاستغلال دون الأنشطة الأخرى في مواقع أخرى).

3- **التكاليف المشتركة غير الممكنة التحديد.** وهي التكاليف الخاصة بعملية التسويق بشكل عام، والتي لا يمكن تحديد نسبتها إلى السلع بشكل متساوٍ أو نسبي وتشمل رواتب الإدارة العليا، الضرائب، الفوائد، وغيرها من التكاليف الإضافية.

أسئلة الفصل الثالث عشر

س1- ما المقصود بالرقابة التسويقية؟ وما هي خصائص نظام الرقابة التسويقي الناجح؟

س2- ما هي السمات التي يمكن تأشيرها من خلال تحديدك الدقيق لمفهوم الرقابة التسويقية؟ واستخدم الشكل في توضيح الرقابة التسويقة في كونها عملية متتابعة في المنظمة.

س3- ما هي أبعاد الرقابة التسويقية؟ أعطي شرح مبسط إلى كل بعد منها وحسب تسلسلها من حيث الإدارة المسؤولة، الغاية، والمدخل المتبع فيها؟

س4- ما المقصود بالرقابة الستراتيجية؟ وما هي الأدوات المعتمدة في مراقبة النشاط التسويقي.

س5- ماذا يعني التدقيق التسويقي؟ اشرحه وأعطي أمثله لاستخدامه؟

س6- ماذا تعني المسئوليه الاجتماعية؟ والاخلاقية؟ وكيف يمكن للمنظمة أن تتعامل مع السوق على وفق ذلك؟

س7- ما المقصود بالرقابة على الخطة السنوية؟ وما هي خطواتها المتعاقبة؟ وما هي الأدوات المعتمدة في تحقيقها؟

س8- أشرح الرقابة على الكفاءة والفاعلية من خلال المصفوفة المشتركة فيما بينهما للتأثير على أداء المنظمة في السوق.

س9- ما هي متضمنات الرقابة على الكفاءة؟ اشرحها؟

س10- ما المقصود بالرقابة على الربحية؟ وما هي الخطوات المعتمدة في تحليل الربحية؟

قائمة المصطلحات

Marketing control	الرقابة التسويقية	Marketing performance	الأداء التسويقي
Marketing control system	نظام الرقابة التسويقية	Annual plan control	الرقابة على الخطة السنوية
Feed forward	التغذية المتزامنة	Management by objectives (MBO)	الإدارة بالأهداف
Formal controlling	الرقابة الرسمية	Customer attitude	اتجاهات المستهلك
Informal controlling	الرقابة غير الرسمية	Efficiency control	الرقابة على الكفاءة
Strategic control	الرقابة الستراتيجية	Effectiveness control	الرقابة على الفاعلية
Effectiveness review	مراجعة الفاعلية	Profitability control	الرقابة على الربحية
Marketing auditing	التدقيق التسويقي	Quality review	مراجعة الجودة

المصادر المعتمدة في الفصل الثالث عشر

1 - عزت، علي شرف، تقويم عملية الرقابة التسويقية الستراتيجية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، غير منشورة، 2004 ص 4-45 ، انجزت الرسالة تحت إشراف المؤلف.

2- Stanton, et al, Op. cit., 97, P. 570.

3- Hire, Richard T & Mc Daniel, Stephen, W. Cases in Marketing Strategy 1st ed, Charles, E. Merrell Publishing CO. 1984, P. 527.

4- Darymple & Porsons, Op. cit., 2000, P. 670.

5- Botchway, Benjamin, Measuring Marketing Performance 4th ed, Technology Innovation center, www.otic.org.com. 2002, P. 5.

6- Jaworski, Bernard. J. et al, control types and consequences, Journal of Marketing, vol. 52, july, 1988. P. 23.

7- Kotler, Op. cit., 97, P. 765

8- Hutt, Michael. D., Business Marketing Management 6th ed, Prentice-Hall, Inc, 1998, P. 486.

9- Stanton, et al, Op. cit., 97, P. 579.

10- Frank, George, Annotated instructor's edition of Marketing, 4th ed, Prentice-Hall, Inc, 1989, P. 537.

11- Jobber, David, Marketing, 1st ed, Prentice-Hall, Inc, 1998, P. 6

12- Ipid, P. 7,

13- Beent, Peter, D. Marketing 1st ed, Mc Grow-Hill, Inc, 1988, P. 638.

14- Frank, Op. cit., 1989, P. 538.

15- Kotler, Op. cit., 1997, P. 773.

مـدخل في الستراتيجية والإدارة الستراتيجية

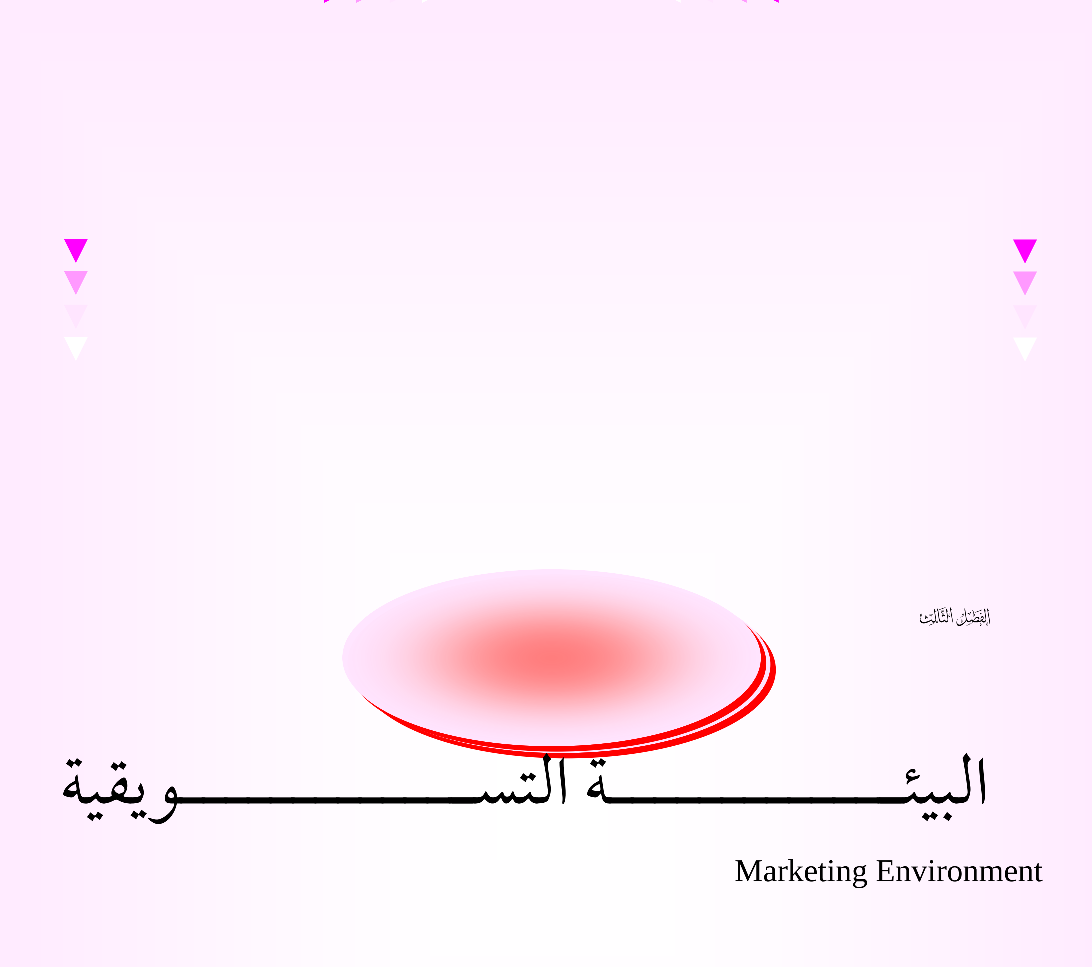
Strategic and Management Strategy Introduction



الفصل الثاني

استراتيجية التسويق

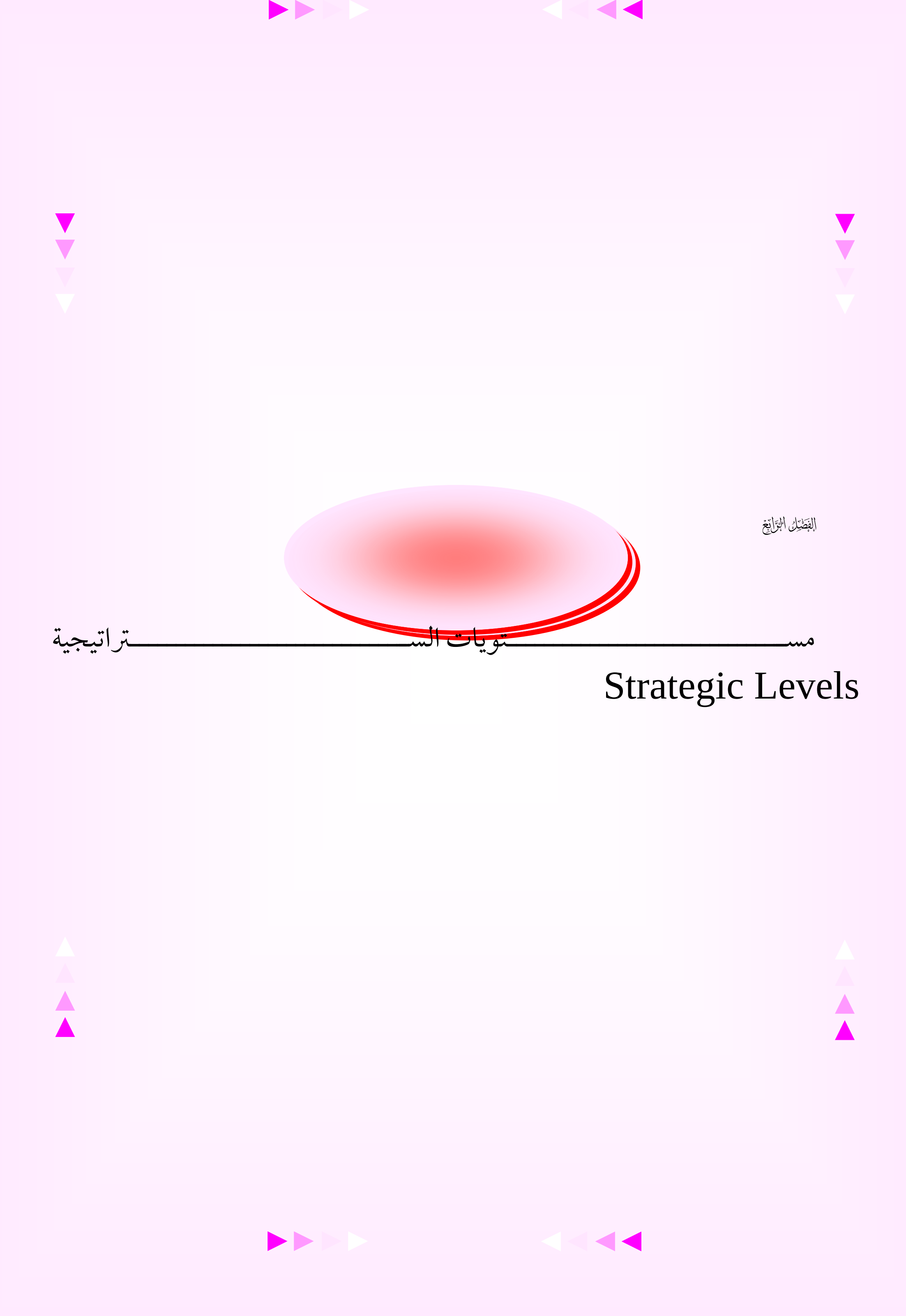
Marketing Strategy



الفصل الثالث

البيئـــــــــــــــة التســــــــــــــويقية

Marketing Environment



الفصل الرابع

مســتويات الســتراتيجية

Strategic Levels

الفصل الخامس



التخطيط التسـويقي والخطـة التسـويقية

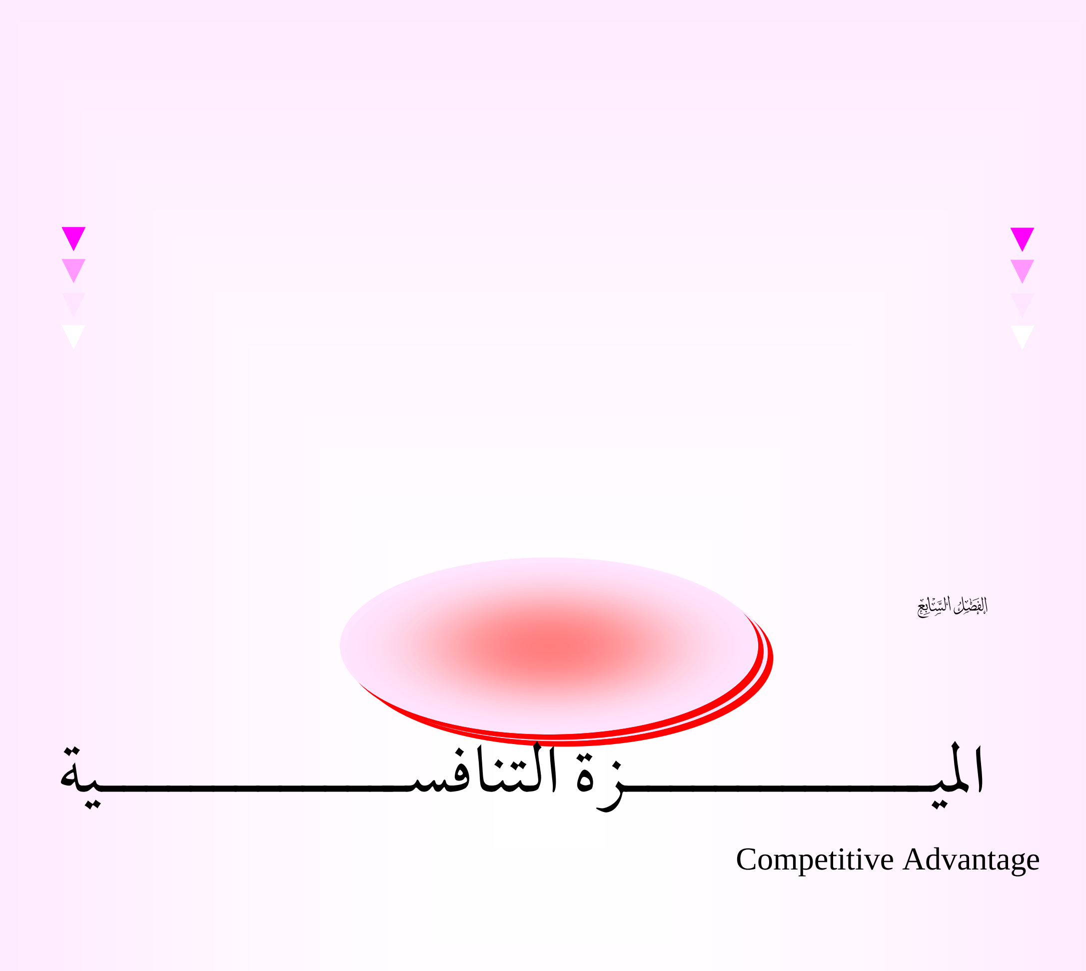
Marketing Planning & Marketing Plan



الفصل السادس

التخطيط والقرار الستراتيجي التسـويقي

Marketing Strategy Planning & Decision



الفصل السابع

الميـــــــــــــــــــــــــــــزة التنافســــــــــــــــــــــــــــية

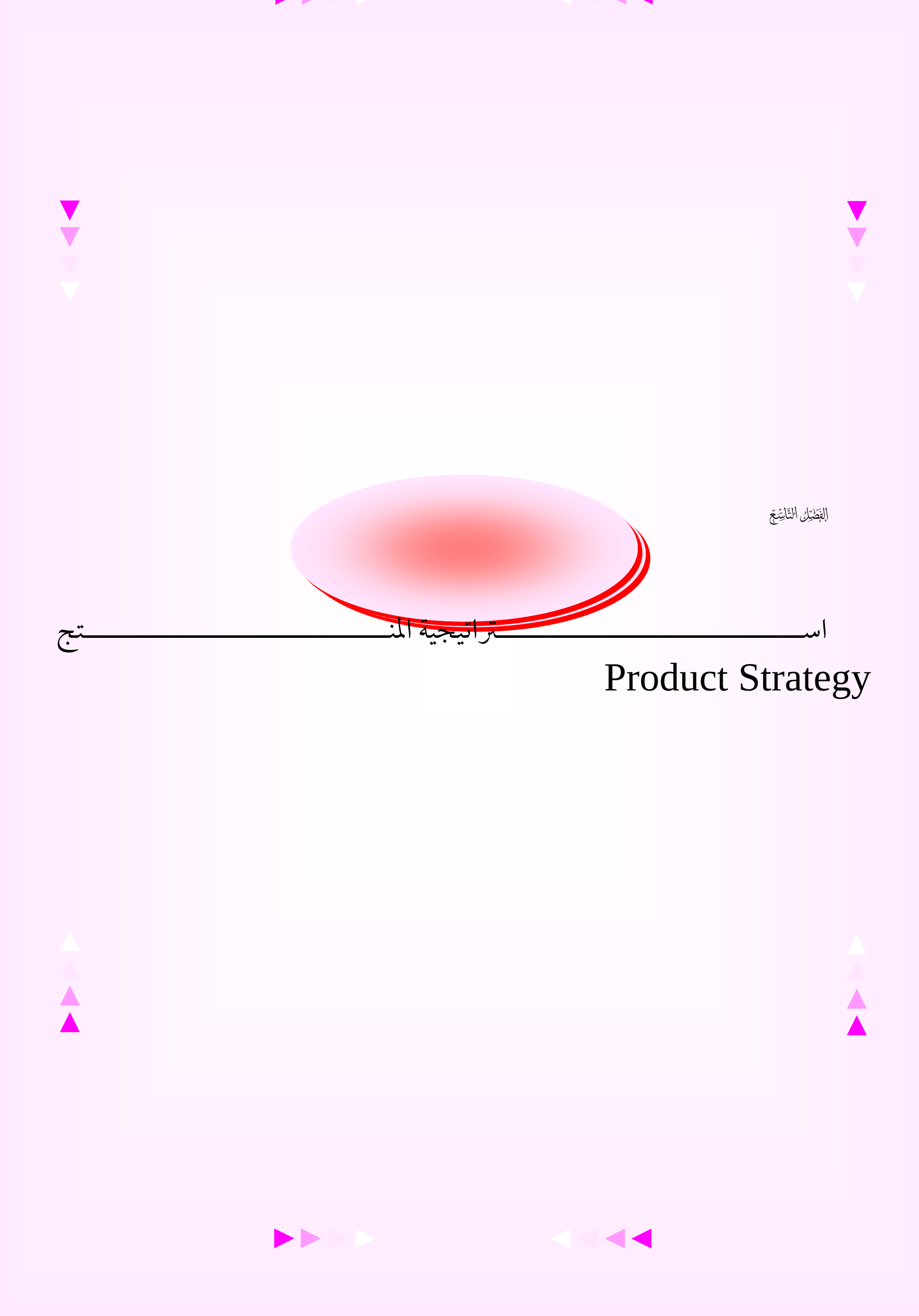
Competitive Advantage



الفصل الثامن

أدوات التحليل الاستراتيجي

Strategic Analysis Tools



الفصل التاسع

استراتيجية المنتج

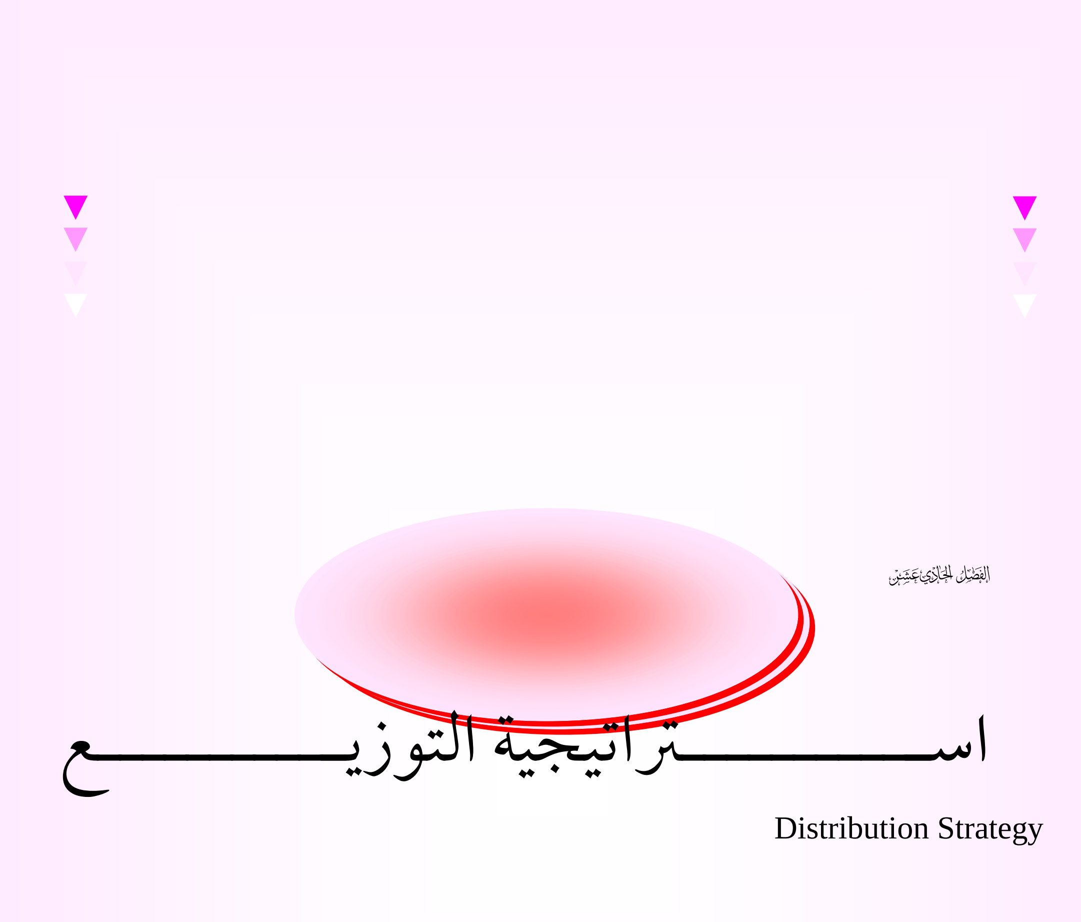
Product Strategy

الفصل العاشر



استــــــراتيجية الاتصـــــالات التســـــويقية

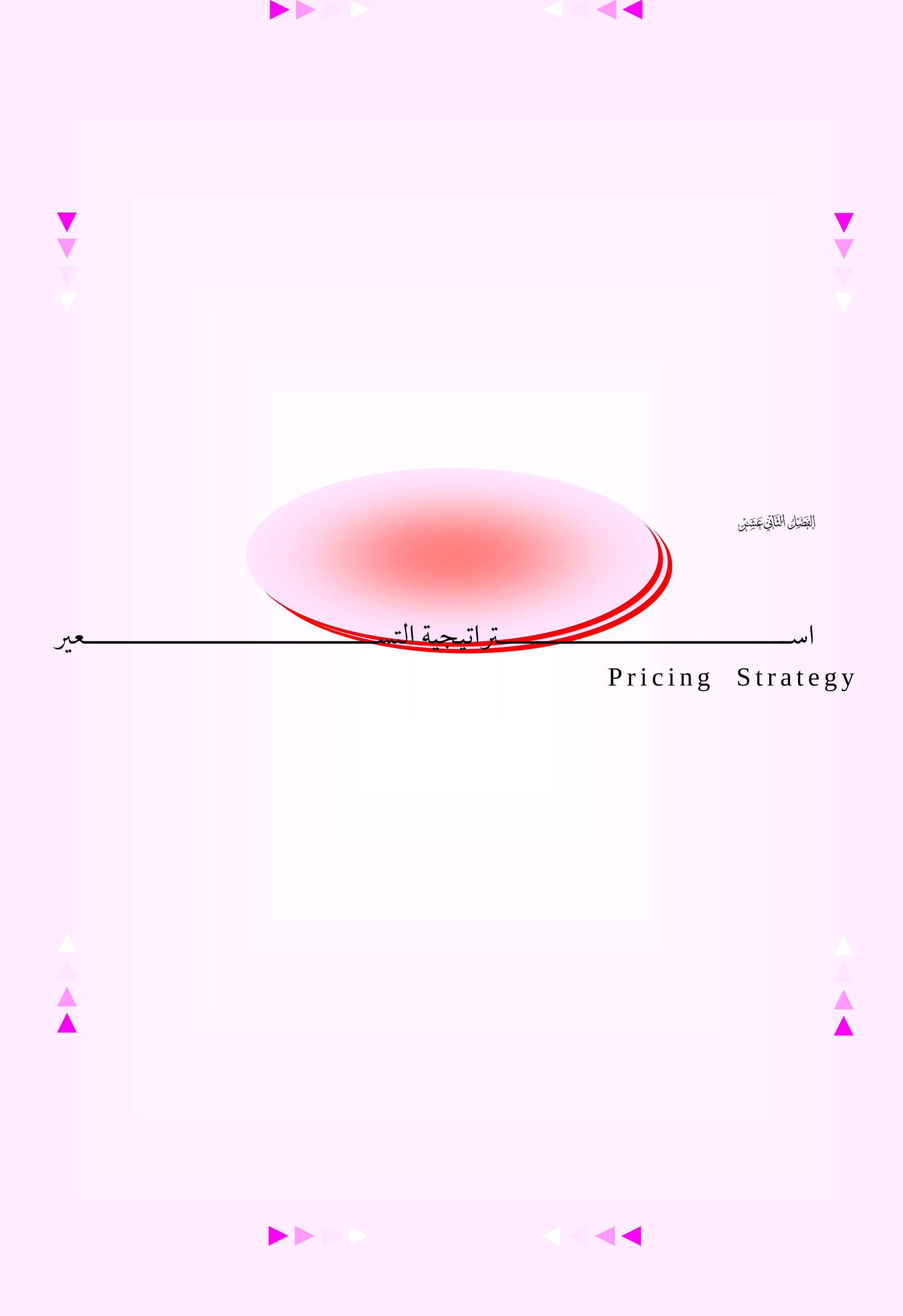
Marketing Communication Strategy



الفصل الحادي عشر

استراتيجية التوزيع

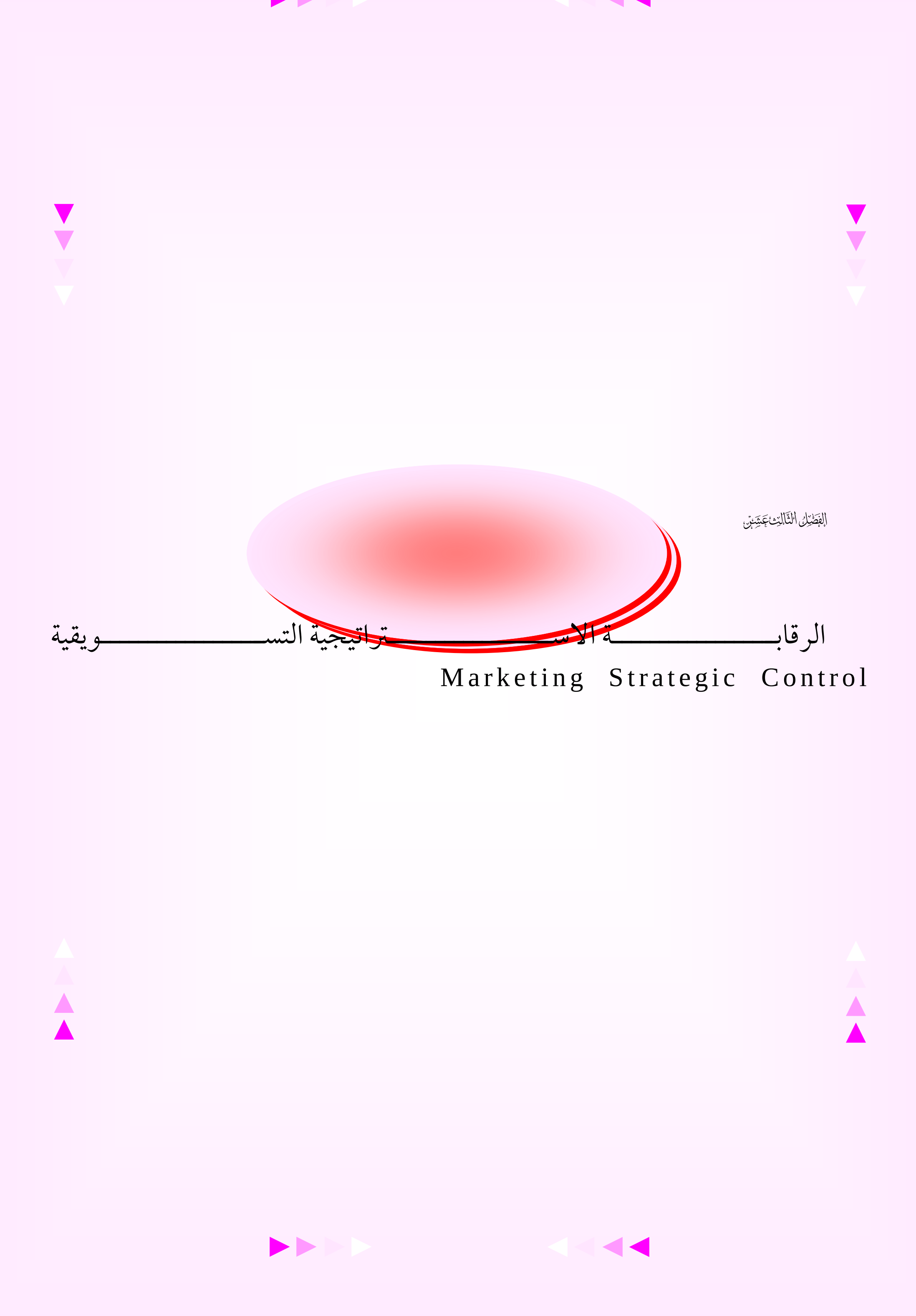
Distribution Strategy



الفصل الثاني عشر

استراتيجية التسعير

Pricing Strategy



الفصل الثالث عشر

الرقابة الاستراتيجية التسويقية

Marketing Strategic Control